



## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERCOMPRA**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Administración**

**Presentado por:**

**Sra. Fiorella María Meza Sáenz**

**Sr. Ernesto De Las Casas de la Torre Ugarte**

**Sr. Tomás Julio García Luna**

**Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar**

**2018**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, ya que su apoyo y aliento permitieron la realización de este trabajo y la culminación exitosa de esta etapa de nuestras vidas.

Agradecemos a los profesores del programa MBA, quienes, con su dedicación y ejemplo, contribuyeron a nuestro desarrollo académico y, sobre todo, a un crecimiento profesional integral. También a nuestros compañeros de curso, con quienes, más que clases y trabajos, compartimos una amistad para toda la vida.

## Resumen ejecutivo

Este trabajo presenta el caso de Supercompra, empresa *retail* de Ecuador, cuya cadena de suministro para el rubro de frutas y verduras (fruver) tiene como proveedores a pequeños agricultores andinos, asociaciones de estos o a intermediarios del rubro. Supercompra utiliza como medio acopiador, y de ahorro de costos, unidades descentralizadas ubicadas en las zonas de cultivo llamadas “plataformas de proximidad”, en las cuales se realiza la certificación de calidad de los productos que se adquieren antes de disponer su distribución a los puntos finales de venta en las tiendas (hipermercados, supermercados y *cash & carry*).

Si bien el abastecimiento innovador e inclusivo con pequeños agricultores representa un ahorro en los costos (se evita el margen del intermediario), también permite el cumplimiento de la política de gobierno corporativo del grupo económico al que pertenece Supercompra —la transnacional mexicana Mazaplan. Esto también genera un esfuerzo adicional de trabajo, al tener que mantener en operación las asociaciones de pequeños agricultores con las que trabajan las plataformas de proximidad, muchas veces formadas por la misma Supercompra, y que presentan problemas de deserción de sus integrantes, debido a la disconformidad con las políticas de Supercompra en cuanto a la programación de siembras y estándares de calidad.

En ese sentido, la cadena de suministro de fruver con pequeños agricultores presenta problemas de confiabilidad, que se aprecia en la disminución de la participación de estos como proveedores de Supercompra, los cuales deben ser reemplazados por grandes productores o intermediarios a fin de cumplir con el abastecimiento requerido por las tiendas.

Para cumplir con las políticas de gobierno corporativo relacionadas con los principios de “comercio justo” y “desarrollo sustentable” que permitan al Grupo Mazaplan posicionarse internacionalmente como empresa responsable, y a la vez, presentar resultados financieros positivos, se ha realizado el análisis de la empresa y su entorno para proponer estrategias que permitan la continuidad del negocio. Este análisis ha sido desarrollado con dos metodologías: (i) la metodología genérica, que evalúa el macroentorno y microentorno en que se desarrolla la

empresa, y (ii) la metodología Link, herramienta específica para negocios empresariales inclusivos con productores a pequeña escala.

Dentro del análisis desarrollado, se hizo un estudio del aspecto político, económico, social, tecnológico y legal, observando que el país ha presentado cierta estabilidad política con los dos últimos presidentes, pero que aspectos como la efectividad de gobierno y percepción de la corrupción presentan valores bajos en su calificación. En el ámbito económico, tiene una economía dolarizada dependiente de las exportaciones y del petróleo (este último presenta precios bajos en los últimos tres años), un PBI en niveles de estancamiento y una balanza comercial negativa durante los últimos nueve años. En el ámbito social, las megatendencias relacionadas con la industria, como la nueva estructura demográfica y familiar, y las tendencias del comercio minorista de alimentos resultan favorables.

Se evaluó también el posicionamiento de la empresa en la industria, sus competidores y grupos de interés, observando que se trata de una industria concentrada, con pocos competidores y una posición favorable de la empresa en cuanto al poder de negociación. Asimismo, la metodología Link mostró brechas significativas entre las empresas al final de la cadena (Supercompra) y los pequeños agricultores, para quienes se debe mejorar el acceso a los servicios (financieros y otros) e incluirlos en los procesos de innovación.

Sobre la base de dicha evaluación y el plan de expansión de Supercompra se establecieron los objetivos estratégicos a través de los cuales se busca hacer de Supercompra la cadena más grande del Ecuador, desarrollar un negocio sostenible capaz de brindar una respuesta ágil al mercado, incrementar las ventas de fruver, y mejorar la confiabilidad de la cadena de suministros. Además, se definieron las estrategias, que, de acuerdo a las la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y la Matriz Interna-Externa, resultan corresponder a estrategias agresivas u ofensivas, tales como la penetración de mercado o desarrollo de producto. Por ello, se considera ampliar el alcance del sistema con nuevas tiendas y nuevas plataformas de proximidad, proyectos de mejora de la productividad, desarrollo de mercados de exportación, proyectos de inclusión digital, y tercerización de las plataformas de proximidad.

Finalmente, se concluye que el suministro de fruver con pequeños agricultores es rentable y sostenible siempre que se alineen los objetivos entre todos los actores de la cadena de suministros, y que los planes funcionales, *marketing*, operaciones, recursos humanos y financiero, articulen las estrategias resultantes de la metodología empleada.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>

<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Los Supermercados en Latinoamérica .....	1
2. El sector supermercados en el Ecuador.....	2
3. Descripción de la empresa .....	3
4. Descripción de la cadena de suministro.....	5
5. Las partes interesadas en el negocio .....	7
5.1 Primer nivel o principales actores.....	7
5.1.1 Pequeños agricultores .....	7
5.1.2 Intermediarios .....	8
5.1.3 Cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores.....	8
5.1.4 Mayorista (Supercompra) .....	8
5.1.5 Clientes .....	9
5.2 Segundo nivel o red de socios.....	10
5.2.1 Universidades de Ecuador .....	10
5.2.2 Cooperativa Agroandes y otras cooperativas.....	10
5.2.3 Personal contratado por pequeños agricultores.....	10
6. Identificación del problema .....	11
7. Marco teórico .....	12
7.1 Teoría de la administración.....	12
7.2 Teoría de la estrategia .....	12
7.3 Estrategia basada en recursos y capacidades .....	12
7.4 Ventaja comercial y ventaja primordial.....	13
7.5 Valor compartido .....	13
7.6 El gobierno corporativo .....	13

7.7 Negocios inclusivos y responsabilidad social empresarial (RSE) .....	14
7.8 Teoría de costos de transacción .....	14
7.9 Teoría de agencia .....	14
7.10 Las megatendencias .....	15
7.11 Metodología Link para desarrollo de negocios inclusivos .....	15
7.11.1 El mapeo de la cadena de valor .....	16
7.11.2 La plantilla del modelo empresarial .....	16
7.11.3 Los principios para nuevos modelos empresariales incluyentes .....	17
7.11.4 El ciclo del prototipo .....	18
8. Enfoque propuesto de solución .....	18
 <b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>20</b>
1. Análisis externo .....	20
1.1 Análisis del macroentorno .....	20
1.1.1 Aspecto político .....	20
1.1.2 Aspecto económico .....	20
1.1.3 Aspecto social .....	20
1.1.4 Aspecto tecnológico .....	21
1.1.5 Aspecto legal .....	21
1.2 Análisis del microentorno .....	21
1.2.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	21
1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	22
1.3 Resumen del análisis externo .....	22
2. Análisis interno .....	23
2.1 La cadena de valor de Supercompra .....	24
2.2 El modelo de negocios de Supercompra .....	24
2.3 Análisis VRIO .....	24
2.4 Resumen del análisis interno — Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	25
3. Objetivos estratégicos y financieros .....	26
3.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) .....	26
3.2 Análisis para la elección de la estrategia .....	26
3.3 Formulación y evaluación de las estrategias .....	27
3.4 Alineamiento de estrategias .....	28
 <b>Capítulo III. Aplicación de la metodología Link .....</b>	<b>29</b>

1. Descripción .....	29
1.1 El modelo de negocio del intermediario .....	29
1.2 El modelo de negocio de los pequeños agricultores .....	29
2. Los principios de los negocios inclusivos .....	30
2.1 Principio 1: colaboración entre actores .....	30
2.2 Principio 2: vinculación efectiva al mercado .....	30
2.3 Principio 3: gobernanza transparente y consistente .....	31
2.4 Principio 4: acceso equitativo a los servicios .....	31
2.5 Principio 5: innovación inclusiva .....	32
2.6 Principio 6: medición de resultados .....	32
3. Modelo de negocio ajustado .....	32
4. Actividades clave .....	33
4.1 Alineamiento de objetivos y mediciones .....	33
4.2 Absorción conjunta de los riesgos de la industria y aporte de valor social .....	33
4.3 Acceso a los servicios para la industria .....	34
4.4 Innovación inclusiva .....	34
<b>Capítulo IV. Planes funcionales .....</b>	<b>35</b>
1. Plan de <i>marketing</i> .....	35
1.1 Objetivos .....	36
1.2 Incremento del número de tiendas .....	36
1.3 Identificación de oportunidades de exportación dentro del grupo .....	37
1.4 Dinámica de productos nuevos .....	37
1.5 El <i>marketing mix</i> .....	37
1.5.1 Plaza .....	37
1.5.2 Publicidad .....	37
1.5.3 Promoción .....	38
1.5.4 Precio .....	38
1.5.5 Inversión .....	38
1.6 <i>Marketing</i> interno .....	39
1.6.1 Personas .....	39
1.6.2 Producto .....	39
1.6.3 Plaza .....	39
1.6.4 Precio .....	39
1.6.5 Promoción .....	40



1.6.6 Procesos .....	40
1.6.7 Posicionamiento.....	40
2. Plan de operaciones.....	40
2.1 Inversión en infraestructura para expansión de la cadena comercial .....	41
2.2 Reorganización de la administración de las plataformas de proximidad .....	41
2.2.1 Aspectos técnicos.....	41
2.2.2 Aspectos legales.....	45
3. Plan de recursos humanos .....	46
3.1 Crecimiento orgánico.....	47
3.2 Reorganización .....	48
3.3 Perfilamientos de puestos de trabajo.....	49
3.3.1 <i>Champion</i> servicio técnico.....	49
3.3.2 <i>Champion</i> servicios legales .....	49
3.3.3 <i>Champion</i> servicios financieros .....	50
3.4 Reclutamiento, selección y contratación.....	51
3.4.1 Reclutamiento .....	51
3.4.2 Selección.....	51
3.4.3 Contratación.....	51
3.5 Capacitación.....	51
3.6 Evaluación de desempeño.....	52
3.7 Plan de incentivos .....	52
4. Plan financiero .....	52
4.1 Objetivos .....	52
4.2 Desarrollo de alternativas para facilitar el acceso a los servicios financieros .....	53
4.3 Desarrollo de planes de contingencia para respuesta financiera a externalidades .....	53
4.3 Manejo de inversiones .....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>84</b>

### **Índice de tablas**

Tabla 1.	Participación de mercado, supermercados del Ecuador .....	3
Tabla 2.	Perfil estratégico de Supercompra.....	5
Tabla 3.	Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 4.	Matriz Interna-Externa .....	27
Tabla 5.	Estrategias .....	28

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor del sistema de abastecimiento de Supercompra.....	7
Gráfico 2.	Matriz PEYEA .....	27
Gráfico 3.	Mapa del Ecuador por regiones .....	42
Gráfico 4.	Propuesta de reorganización.....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Marco teórico.....	64
Anexo 2.	Análisis Pestel .....	71
Anexo 3.	Matriz de Perfil Competitivo.....	72
Anexo 4.	Análisis del sector supermercados.....	73
Anexo 5.	Análisis del macroentorno .....	73
Anexo 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	76
Anexo 7.	Cadena de valor .....	76
Anexo 8.	Modelo de negocio de Supercompra basado en Agroprocesados.....	77
Anexo 9.	Análisis VRIO .....	77
Anexo 10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	78
Anexo 11.	Matriz FODA.....	78
Anexo 12.	Matriz PEYEA.....	78
Anexo 13.	Formulación y evaluación de estrategias.....	78
Anexo 14.	Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos .....	78
Anexo 15.	Lienzo Canvas de los intermediarios.....	79
Anexo 16.	Lienzo Canvas de los pequeños agricultores .....	79
Anexo 17.	Metodología Link .....	79
Anexo 18.	Principios de los negocios inclusivos .....	80
Anexo 19.	Resultado de la evaluación de cumplimiento de los principios inclusivos.....	80
Anexo 20.	Lienzo Canvas modelo de negocio propuesto - enfoque 1 .....	80
Anexo 21.	Lienzo Canvas del modelo de negocio propuesto - enfoque 2 .....	80
Anexo 22.	Detalle de la evaluación de los principios inclusivos: Link .....	81
Anexo 23.	Resumen de estrategias y actividades clave .....	81
Anexo 24.	Modelos de negocio utilizados en la metodología Link .....	81
Anexo 25.	Nichos del mercado según la capacidad adquisitiva de la población en Ecuador ...	82
Anexo 26.	Distribución de autoservicios por provincia y población .....	83
Anexo 27.	Proyección del crecimiento de la población .....	83
Anexo 28.	Plan de inversiones expresado en millones de dólares .....	83

Anexo 29.	Ingresos por ventas expresados en millones de dólares.....	83
Anexo 30.	Estructura financiera típica de la industria .....	83
Anexo 31.	Flujo neto esperado del proyecto, expresado en millones de dólares .....	83

## Capítulo I. Introducción

Nuevos hábitos de consumo, derivados de cada vez más exigentes rutinas de trabajo con poco espacio para actividades propias del hogar como la compra de alimentos, han contribuido al proceso de transformación del sector minorista de alimentos. En ese contexto, el sector de supermercados, en sus diversos formatos (hipermercados, supermercados y *cash & carry*<sup>1</sup>) ofrece economías de escala y de alcance que se han ido convirtiendo en el principal medio proveedor de productos para compradores que prefieren lugares donde pueden conseguir todo tipo de productos en un solo sitio con el fin de ahorrar tiempo. En ese sentido, es de vital importancia una eficiente administración de la cadena de suministros en una industria que se ha caracterizado por la permanente búsqueda de calidad dentro un esquema de bajo costo para conseguir una oferta de precios bajos y rápida disponibilidad.

La velocidad de esta transformación es diferente en cada país. Para el año 2003, las ventas de alimentos en Latinoamérica a través de este canal representaban el 43% del total de las ventas de alimentos, en comparación con el 70-80% de Europa occidental y Estados Unidos (Reardon y Berdegú 2003).

### 1. Los supermercados en Latinoamérica

Según Reardon y Berdegú (2003), el comercio minorista de alimentos en América Latina abarca cuatro grupos. El primer grupo, incluye las pequeñas tiendas todo servicio, que no dependen de las grandes cadenas y que ofrecen una variedad de alimentos. En segundo lugar, existen los mercados tradicionales, en las ciudades o barrios, que congregan a comerciantes ambulantes y se concentran en los productos perecibles. El tercer lugar, abarca pequeñas tiendas de autoservicio como *mini markets* y tiendas de conveniencia. Finalmente, están las grandes cadenas de autoservicio, clasificadas como supermercados, hipermercados o tiendas *cash & carry*.

Según Juan Delgado, director del grupo Global Economics, «la llegada del comercio minorista moderno a Latinoamérica tuvo lugar en tres oleadas sucesivas (...). La primera ocurrió a principio y mediados de los 90 en Sudamérica, (ej. Argentina, Brasil y Chile). La segunda, de mediados a fines de los 90 en México y Centroamérica (ej. Ecuador, Colombia y Guatemala). La tercera oleada empezó a finales de los 90 y principios de los 2000 en otros países de Centroamérica y

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Bruni y Plaza (2013: 2), «en un contexto de venta al detalle (*retail*), el término significa que los clientes pagan en efectivo los bienes que compran y se los llevan con ellos en ese mismo momento».

Sudamérica (ej. Nicaragua, Perú y Bolivia)» (Delgado 2015: 5). Asimismo, indicó que «el proceso lo desencadenó la liberación del comercio y las inversiones extranjeras directas (IED)», las cuales han sido cruciales en la expansión de las cadenas de supermercados en toda Latinoamérica. En algunos casos, esto ocurrió en asociación con grupos locales.

Según Reardon y Berdegúe (2003), los factores asociados a la expansión de los supermercados en Latinoamérica se evidencian tanto en la demanda como en la oferta. Por el lado de la demanda, los factores que afectan al desarrollo de los supermercados incluyen los siguientes aspectos socioeconómicos:

- Los cambios en las costumbres de los compradores, que prefieren comprar donde puedan encontrar todo en el mismo lugar
- El grado de urbanización, pues los supermercados son un fenómeno urbano
- El nivel de ingresos y el tamaño de la clase media como mercado lógico de los supermercados
- La incorporación de la mujer al mercado laboral
- La mayor demanda por alimentos no básicos (especialmente perecibles) y procesados para ser almacenados debido a la penetración de las tecnologías de conservación de alimentos
- El creciente acceso de las clases media y media-baja al automóvil, que les permite trasladarse mayores distancias para las compras

Por el lado de la oferta, factores como el desarrollo de la infraestructura de transporte, y las innovaciones en logística y en las tecnologías de la distribución, con la consiguiente reducción de los costos y mejoras en la gestión de inventarios, fueron y son determinantes para el crecimiento del sector de los supermercados.

El presente trabajo, se centra en la propuesta de un plan estratégico relacionado con la cadena de suministro de frutas y verduras frescas (*fruver*) por parte de pequeños agricultores para la empresa de *retail* Supercompra del Ecuador, de acuerdo al caso propuesto.

## **2. El sector supermercados en el Ecuador**

En Ecuador, el sector *retail* (supermercados, hipermercados y *cash & carry*) ha mostrado un crecimiento rápido en sus inicios (1998), llegando en el 2012 a contar con un supermercado cada 34,000 habitantes. De acuerdo con Zamora (2005), el crecimiento de las cadenas de supermercados en Ecuador se incrementó en casi el doble de tiendas de supermercados entre 1998

y 2004: de alrededor de 85 en 1998 a cerca de 160 en agosto de 2004. Por otro lado, en este país, la industria de los supermercados se encuentra altamente concentrada en pocos competidores. Según el índice de Herfindahl e Hirschman (IHH)<sup>2</sup>, esta industria alcanza 3.331 puntos, como se observa en la Tabla 1: solo tres competidores abarcan un alto porcentaje del mercado.

**Tabla 1. Participación de mercado, supermercados del Ecuador**

Nombre de la empresa	Ventas (millones de dólares)	Participación de mercado
Corporación Favorita C. A. (Supermaxi)	1,647.00	48.10%
Corporación El Rosado S. A. (Mi Comisariato)	983.93	28.70%
Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S. A.	478.46	13.90%
Otros	320.49	9.30%
<b>Total de ventas</b>	<b>3,429.88</b>	<b>100%</b>

Fuente: Borja, 2016.

Elaboración: Propia.

Sin embargo, a pesar del crecimiento mencionado, de acuerdo con la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia (Fenalco 2015)<sup>3</sup> en diciembre de 2015, Ecuador se coloca en el quinto lugar del ranking de supermercados por habitantes por región (con un supermercado cada 34.000 habitantes), después de Uruguay (un supermercado por cada 10.000 personas), Chile (un supermercado cada 17.000 personas), Argentina (un supermercado cada 24.000 personas) y Colombia (un supermercado cada 31.000). Según el censo que realizó el Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC 2012) en los años 2011 y 2012, el 11% de la población urbana realizaba sus gastos de consumo mensual en un supermercado, y era usuaria frecuente de autoservicios la población que se ubicaba en los niveles socioeconómicos A, B, C+ y C-. Con ello, se concluye que el sector de ventas *retail* en Ecuador mantiene un bajo nivel de desarrollo y presenta una oportunidad para el crecimiento de la industria.

### 3. Descripción de la empresa

Supercompra es una empresa ecuatoriana de ventas *retail* que incluye productos agroprocesados, perteneciente al sector comercio, industria *retail*; líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y *cash & carry*; y con la siguiente visión y misión:

- Visión: «Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio *retail*»
- Misión: «Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo»

<sup>2</sup> El índice de Herfindahl y Hirshman (IHH) es una medida estadística de concentración que puede informar acerca de la concentración económica de un mercado (Chin 2001).

<sup>3</sup> Organización colombiana que representa al sector comercio y servicios buscando su desarrollo sostenible



En 2000, Supercompra fue adquirida por el grupo Mazaplan de México, líder de ventas *retail* en su país, como parte de su programa de expansión iniciado en la década de 1990, mediante una estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado de forma inorgánica. El grupo Mazaplan está adherido al *Global Reporting Initiative* (GRI) como parte de su política de gobierno corporativo basada en un modelo de *stakeholders*.

Supercompra en Ecuador invirtió US\$ 200 millones en el periodo 2001-2004 en la ampliación y la adecuación de su cadena, y logró ventas anuales de US\$ 230 millones al final de ese período como resultado de su estrategia de crecimiento orgánico por penetración de mercado. Para el próximo quinquenio, Supercompra ha previsto la inversión de US\$ 400 millones a fin de continuar ampliando y adecuando su cadena de tiendas en el Ecuador. Desde la adquisición, la cadena de suministro ha pasado por un proceso de descentralización, experimentando la creación de plataformas de proximidad<sup>4</sup> en reemplazo del sistema de compras centralizado que seguía.

De acuerdo con la estructura sugerida por Sherman *et al.* (2007), se describirá el perfil estratégico del Grupo Mazaplan y Supercompra sobre la base de su estrategia competitiva, su enfoque de mercado, su estructura organizacional, su estilo de liderazgo y su cultura. En primer lugar, su estrategia competitiva es la de liderazgo en costos de acuerdo con la clasificación de estrategias genéricas de Porter (1980). El enfoque de mercado, según Miles y Snow (1997), es el de organización analizadora, que busca la mayor eficiencia posible del proceso y un adecuado control administrativo. En cuanto a su estructura organizacional, de acuerdo con Mintzberg (1979), la estructura organizativa de la empresa como multinacional es una estructura divisional regional. En el caso de Supercompra de Ecuador, la organización está claramente dividida por funciones, esbozando los atributos característicos de las organizaciones maquinales. Tiene un estilo de planificación estratégica deliberada con un enfoque de planeamiento estratégico sistémico, según Whittington (2001), consistente con su modelo de gobierno corporativo basado en *stakeholders*. Con respecto al estilo de liderazgo, el grupo Mazaplan ha establecido una serie de lineamientos corporativos, que se han de cumplir en Supercompra. De ahí se puede definir que el estilo de liderazgo es esencialmente transaccional; según Sherman *et al.* (2007), en este estilo los lineamientos se imparten de forma vertical, de arriba hacia abajo y son cumplidos como tal. Además, Supercompra presenta elementos para definir el liderazgo de la filial como

---

<sup>4</sup> La plataforma de proximidad o plataforma logística era un lugar estratégicamente seleccionado por Supercompra para efectuar el control de calidad de la mercancía recibida, y posteriormente su distribución a las tiendas, y que buscaba acortar la cadena de suministro, comprando en lo posible directamente a asociaciones de pequeños agricultores (Bruni y Plaza 2013).

implementador, orientado a conseguir resultados, con la puesta en marcha de iniciativas, como las plataformas de proximidad y el manejo de las relaciones con los nuevos proveedores. Finalmente, respecto de su cultura, en el caso del grupo Mazaplan, esta se caracteriza por ser consistente a lo ancho de la organización, con una Misión y Visión definidas y difundidas; esto es reforzado por el estilo de liderazgo transaccional y consigue una cultura integrada, según la clasificación propuesta por Sherman *et al.* (2007), con objetivos definidos y poco espacio para subculturas o emprendimientos diferentes a la estrategia y objetivos propuestos. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el perfil estratégico de Supercompra.

**Tabla 2. Perfil estratégico de Supercompra**

	Mazaplan	Supercompra
Estrategia competitiva	Liderazgo en costos	
Enfoque de mercado	Analizador	
Estructura organizacional	Divisional, regional	Maquinal
Estilo de liderazgo	Transaccional	Implementador
Cultura	Integrada	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Descripción de la cadena de suministro

En cuanto a fruver, la cadena de suministro de Supercompra presenta un eje principal sobre el cual gira el abastecimiento del negocio, las plataformas de proximidad. Estas surgen para promover un mecanismo de comercio directo entre Supercompra y los pequeños agricultores, reemplazando el sistema anterior de compras centralizadas desde la central en Guayaquil y ejecutada a través de intermediarios de fruver en la región, quienes los entregaban directamente a las tiendas a lo largo del país. Si bien el sistema anterior proporcionaba facilidades en cuanto al número de transacciones existentes, este adolecía de serias deficiencias con respecto al aseguramiento de la calidad de los productos en los puntos de entrega, además del costo o margen del intermediario. Incluso, se asociaban a este sistema problemas de corrupción.

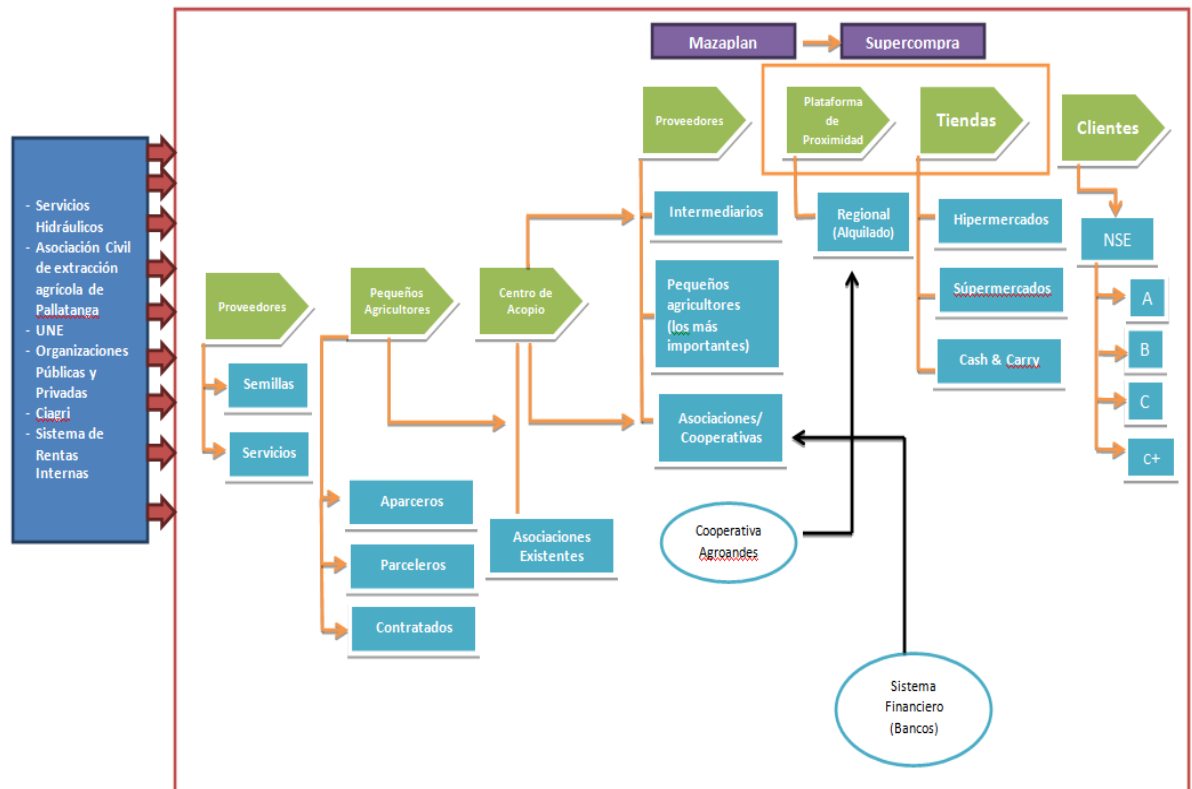
Las plataformas de proximidad cumplen tres funciones principales: (i) fungir de centro de acopio, (ii) filtrar la calidad sobre los productos recibidos, y (iii) ser centro de organización (cosecha planificada) y de distribución hacia las tiendas, de acuerdo a los requerimientos de estas. Estas son administradas por Supercompra y reciben los productos de los pequeños agricultores (productores individuales de mayor tamaño), asociaciones de pequeños agricultores y de intermediarios. Estos últimos son acopiadores de productos de pequeños agricultores o de otros centros de acopio privados que no mantienen trato con Supercompra. Cabe señalar que se estima que los intermediarios son necesarios en la cadena de suministro para cubrir la totalidad de los

requerimientos, pues los acuerdos con las asociaciones de pequeños agricultores no necesariamente presentan estabilidad ni continuidad como proveedores.

Supercompra maneja una política de cosecha planificada a través de la cual se les indica a los pequeños agricultores qué y cuándo sembrar, para asegurar las cantidades adecuadas y la variedad de los productos según las proyecciones de la demanda. Así, se organiza la distribución hacia las tiendas para ofrecer al cliente final oportunidad, precio y calidad. Con respecto a este punto, se debe considerar que la administración de esta información es vital para Supercompra, sin embargo, no está al alcance de los pequeños agricultores; por ello, si no se comparte, se generaría de alguna forma asimetría de información.

Dentro de la cadena de suministro se presentan varios inconvenientes. Por el lado de los pequeños agricultores, tienen conflictos en el interior de las asociaciones (disolución o deserciones) y no necesariamente respetan los acuerdos con Supercompra; además, a ellos no les gusta que las siembras les sean programadas. Por el lado de Supercompra, existe una gran inversión en tiempo y esfuerzo para organizar y mantener a las asociaciones de pequeños agricultores; asimismo, le cuesta mantener al personal que se encarga de la relación con estos, lo que genera falta de continuidad, e impide mantener y profundizar la relación comercial. Este último punto es importante, pues gran parte del éxito de esta relación está basada en la confianza. A continuación, en el Gráfico 1, se presenta la cadena de valor de Supercompra.

**Gráfico 1. Cadena de valor del sistema de abastecimiento de Supercompra**



UNE: Universidad Nacional del Ecuador; Ciagri: Centro de Investigación Agrícola.  
Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Las partes interesadas en el negocio

Puesto que Supercompra ha desarrollado un modelo basado en *stakeholders*, se ha identificado a los principales interesados, y se han clasificado en dos niveles de acuerdo a su participación en la cadena de suministro. En el primer nivel o principales actores, aparecen los participantes directos en los eslabones de la cadena de suministro a la que pertenece Supercompra, y, en el segundo nivel, aquellos que realizan actividades para el soporte o actúan como facilitadores, a los que se llamará red de socios. A continuación, se describirán estos actores según la información del caso.

### 5.1 Primer nivel o principales actores

#### 5.1.1 Pequeños agricultores

A este grupo pertenece la población que se dedica al sembrío de Fruver. Esta población forma parte de la clase socioeconómica C- y D de acuerdo a la clasificación del INEC. Estos pequeños agricultores presentan una clasificación de acuerdo a su estatus y están conformados de la

siguiente manera: (i) parceleros o dueños de tierras; (ii) aparceros, quienes trabajan las tierras de los parceleros; y (iii) peones, quienes son contratados para el trabajo de las mismas tierras.

### **5.1.2 Intermediarios**

Los intermediarios se encargan de recolectar los productos de los pequeños agricultores a través de los centros de acopio en la región (alrededor de setecientos) y los ofertan a los departamentos de compras de las cadenas mayoristas, que generalmente operan a través de compras centralizadas (acumulación de necesidades de varias tiendas). Estos pedidos eran repartidos directamente a las tiendas, o, en el caso de Supercompra, con su nuevo modelo, entregados en sus plataformas de proximidad de acuerdo a las condiciones de calidad y precio exigidos.

Una de las características de la relación entre intermediarios y asociaciones de pequeños agricultores era la posición de poder de los primeros sobre los segundos, pues eran estos últimos quienes finalmente absorbían todos los riesgos de la transacción, como demoras en los pagos, o incluso la devolución de los productos por problemas de calidad, precio u oportunidad de entrega.

### **5.1.3 Cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores**

Las cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores son asociaciones creadas por un grupo de pequeños agricultores para, en primera instancia, formar centros de acopio y vender a intermediarios, y, en segunda instancia, atender pedidos directos de la plataforma de proximidad (modelo de compra directa) desarrollada por Supercompra. Estas asociaciones eran necesarias para el modelo de compra mencionado, puesto que agrupaban cantidades de pequeños agricultores, lo que facilita la gestión de abastecimiento y compra.

### **5.1.4 Mayorista (Supercompra)**

El mayorista en esta cadena de suministro es Supercompra. Para el desarrollo de la cadena, se han considerado dos componentes principales: el primero es la plataforma de proximidad, y el segundo, las tiendas o supermercados que reciben los productos fruter de la plataforma de proximidad y los ponen a disposición de los clientes. El funcionamiento de estos elementos ha sido modificado recientemente por la organización, de manera que la plataforma de proximidad reemplace progresivamente a parte de los intermediarios y así reduzca el costo de las compras al eliminar el margen de este último. El funcionamiento de las tiendas se sustenta en la entrega de

productos de calidad razonable (frescura) a los clientes en diferentes regiones y puntos del país, tal como se describe a continuación.

- **Plataforma de proximidad (sistema de abastecimiento de Supercompra):** La plataforma de proximidad a la que se hará referencia para el caso es la instalada en la provincia de Chimborazo, específicamente Pallatanga, ubicada aproximadamente a dos horas de la ciudad de Guayaquil, y especializada en la compra de frutas y hortalizas. La implementación de este sistema de plataformas exigió que Supercompra prácticamente reemplazara la totalidad del personal de las áreas relacionadas con el abastecimiento en busca del desarrollo del nuevo modelo, el mismo que procuraba mejorar la calidad de las relaciones y soporte brindado a los agricultores, tanto para la creación de asociaciones y cooperativas como para el entrenamiento y capacitación, a fin de asegurar la calidad y programación sistemática de cultivos, y regular y mantener el abastecimiento. Todo esto exigía un esfuerzo adicional por parte de Supercompra.
- **Tiendas:** Supercompra tiene tres formatos de tiendas: supermercados, hipermercados y *cash & carry*. Si bien las tiendas están ubicadas en áreas urbanas, cada formato muestra características que lo diferencian, lo que segmenta el mercado objetivo por cada tipo de cliente. Los hipermercados generalmente ubicados en las periferias ofrecen precios bajos y cuentan con todo tipo de productos, desde alimentos hasta electrónicos. Los supermercados están orientados básicamente a alimentación y están ubicados dentro de las zonas urbanas. Las tiendas *cash & carry* se dedican principalmente a la atención de otros negocios e industrias, por ejemplo, hoteles y restaurantes, así como a otros minoristas.

### **5.1.5 Clientes**

Los clientes son básicamente la población ubicada en las zonas urbanas. Para el caso de Ecuador, de acuerdo con la Investigación Ekos Negocios (2012), en 2010, el 47,3% de los hogares de clase media realizaba sus compras en supermercados, porcentaje que casi se triplicó desde 1995, y el 54% de ellos mostraba preferencia por tres de los supermercados.

## **5.2 Segundo nivel o red de socios**

### **5.2.1 Universidades de Ecuador**

Las universidades de Ecuador forman parte de la red de socios de Supercompra debido a sus trabajos de investigación acerca de temas agrícolas<sup>5</sup>. Debido a que en el país se priorizan las actividades productivas (ver marco legal), las universidades realizan investigaciones acerca de la agricultura muy a menudo, por lo cual forman lazos con las comunidades y logran entender sus necesidades. Así pues, en caso de que Supercompra necesite algún tipo de apoyo para optimizar las relaciones con los agricultores, las universidades podrían brindar la fuente de información necesaria para la toma de decisiones.

### **5.2.2 Cooperativa Agroandes y otras cooperativas**

La cooperativa Agroandes es una asociación de agricultores que cuenta con un galpón donde los productores asociados a dicha cooperativa vendían sus productos a intermediarios. Posteriormente, Supercompra realizó un convenio con Agroandes para rentar parte de su galpón y usarlo para instalar la plataforma de proximidad de Pallatanga, lo que resultaba conveniente para Agroandes, pues comenzó a facturar un alquiler mensual; además, tenía cerca a quien le compraba y recibía sus productos, los cuales eran previamente verificados para que cumplan los estándares de calidad exigidos por Supercompra. De la misma manera, otras cooperativas que son proveedoras de Supercompra también son socios clave.

### **5.2.3 Personal contratado por pequeños agricultores**

El grupo está conformado por personas contratadas para el cultivo y la cosecha principalmente por los parcelarios y aparceros, que fundamentalmente son los familiares cercanos de estos últimos y realizan actividades relacionadas con la agricultura de subsistencia.

## **6. Identificación del problema**

---

<sup>5</sup> Se ingresó a las páginas web de las diez mejores universidades de Ecuador — de acuerdo al ranking de universidades Webometrics (2017) — y se encontró que todas realizaban investigaciones acerca de agricultura o eventos climatológicos del país.

Las compras centralizadas de fruver realizadas por Supercompra en su formato inicial presentaban problemas para el abastecimiento eficiente de las tiendas. Estos problemas estaban asociados a (i) los costos relacionados con la utilidad de operación de los intermediarios, (ii) la corrupción de funcionarios, (iii) las deficiencias de calidad en los productos por la ausencia de mecanismos de control, (iv) las mermas en los puntos finales de venta (supermercados), (v) variabilidad en la determinación de precios de compra y (vi) la disponibilidad de producto por la estacionalidad de las cosechas; todos los puntos expuestos están vinculados al uso de intermediarios como principales proveedores.

Al identificar las oportunidades de mejora y con el objetivo de reducir los costos, se crearon las plataformas de proximidad. Con ellas se reemplazó parcialmente al intermediario y se eliminó así el margen correspondiente a su operación, mediante el trato directo con los pequeños agricultores, organizándolos en asociaciones y utilizando nuevas políticas de fijación de precios (Precio Justo). Asimismo, se introdujeron cambios en los procesos de compra, elevando las exigencias de calidad y mejorando la disponibilidad de los productos a través de la programación de las siembras, disminuyendo las mermas y manteniendo la calidad para el usuario final.

La inclusión de los agricultores satisfizo las políticas de gobierno corporativo; sin embargo, el éxito inicial del sistema propuesto, a pesar de cumplir su objetivo económico, se fue deteriorando en el tiempo en la medida en que los pequeños agricultores no alcanzaban a cumplir con las exigencias de calidad, no eran capaces de sostener las asociaciones o cooperativas formadas para su relación comercial con Supercompra, no aceptaban la programación de siembras por cuestiones de rentabilidad, o preferían vender sus productos a otros compradores al estar en desacuerdo con las políticas de fijación de precios, ya sea por efecto de la estacionalidad o por efecto de la oferta y demanda en el mercado. Ello afectó la confiabilidad del abastecimiento e incrementó progresivamente la participación de intermediarios o grandes productores en la cadena de suministro.

Por lo expuesto, el problema que se presentaba para Supercompra bajo el esquema actual era la pérdida de eficiencia y confiabilidad en el abastecimiento de productos agroprocesados del sistema de compras basado en pequeños agricultores.

## **7. Marco teórico**



La propuesta de solución se ha desarrollado tomando en consideración la revisión bibliográfica resumida en el Anexo 1. A continuación, se definen los conceptos establecidos como marco teórico y que se consideran relacionados con el caso de estudio.

### **7.1 Teoría de la administración**

Se entiende por administración la forma de dirigir una empresa que, mediante el uso de sus recursos y a través de procesos relacionados (planeación, organización, dirección y control), orienta sus esfuerzos al logro de objetivos propuestos (Da Silva 2002). Para el caso de Supercompra, la orientación proporcionada por el gobierno corporativo desde la perspectiva de los *stakeholders* exige una fuerte vinculación con su entorno, en este caso, el sector agropecuario de menor desarrollo, bajo los lineamientos de las políticas de responsabilidad social, para lo cual es de vital importancia consolidar la capacidad administrativa de la organización de manera que se potencie el uso de los recursos disponibles para alcanzar objetivos comunes: financieros, operativos, comerciales y sociales.

### **7.2 Teoría de la estrategia**

En cuanto a la estrategia por tratar, se considera que se mantiene una estrategia sistémica, puesto que se encuentra influenciada por el entorno social y económico sobre el que se desarrolla. Cualquier cambio debe considerar las realidades que viven los agricultores para la búsqueda adecuada de resultados. En tal sentido, considerando que se buscan múltiples objetivos (responsabilidad social, calidad, disponibilidad, etc.), deberá aplicarse una estrategia deliberada; debido a que es un enfoque ambiguo, se pondrá mayor atención en las capacidades internas de la empresa.

### **7.3 Estrategia basada en recursos y capacidades**

De acuerdo a Olavarrieta (1995), existe una serie de investigaciones académicas que demuestran que el fracaso o el éxito de las empresas están más relacionados a elementos específicos de las propias organizaciones que a factores industriales. Estos elementos específicos, llamados recursos estratégicos, generan retornos superiores para quien los posee siempre y cuando sean valiosos, escasos y difíciles de imitar. Para el caso de Supercompra, se considera que existen dos recursos estratégicos que generan ventajas competitivas: (i) la ubicación de las plataformas de proximidad y (ii) el respaldo del Grupo Mazaplan, multinacional mexicana de *retail* líder en ventas en su país

de origen, de la cual Supercompra es subsidiaria. Estas dos capacidades se tomarán como punto de inicio para una estrategia que no solo genere resultados, sino que evidencie una adecuada adaptación al gobierno corporativo, genere rentabilidad y se alinee al Grupo Económico Mazaplan.

#### **7.4 Ventaja competitiva y ventaja primordial**

Si bien establecer un análisis en el cual sea posible detectar fortalezas y debilidades de la empresa es importante actualmente frente a la gran cantidad de cambios detectados en las empresas, existe una evolución de la ventaja competitiva a la ventaja primordial. Así, debido a que el entorno de los supermercados es cada vez más cambiante, se ha enfocado el análisis en la ventaja primordial de la organización.

Para Supercompra es de vital importancia establecer una cultura organizacional que, de forma continua, fomente entre su personal y sus *stakeholders* la identificación de la misión, visión y valores, lo cual debe ser interiorizado para facilitar las relaciones comerciales transparentes y de confianza. Para lograr esta ventaja primordial, lo que nació como una iniciativa personal de aquellos que empezaron el cambio debe ser difundido y adoptado sistemáticamente y de forma permanente entre los participantes de los procesos en los que Supercompra está involucrado.

#### **7.5 Valor compartido**

En este contexto cambiante, donde se busca priorizar la ventaja primordial de la empresa, Supercompra debe buscar aplicar el concepto de valor compartido, para presentar beneficios económicos y sociales sostenibles para la empresa y la sociedad que lo rodea. El sistema de trabajo propuesto debe generar beneficios económicos para Supercompra y mejoras significativas en la calidad de vida de los agricultores, al adquirir conocimientos técnicos que les permitan la sostenibilidad del modelo de negocio establecido.

#### **7.6 El gobierno corporativo**

En el caso de Supercompra, se ha identificado con claridad que el modelo de gobierno corporativo del grupo Mazaplan es el de *stakeholders*, debido a que considera en gran medida la relación de la compañía con la sociedad, lo cual se observa al pertenecer al GRI y por el interés sobre las políticas de responsabilidad social que son transmitidas a las demás empresas del grupo. De esta

manera, las políticas de gobierno corporativo deben alcanzar a todos los *stakeholders* de Supercompra, lo cual incluye a los pequeños agricultores, fomentando su desarrollo económico y social a fin de asegurar la cadena de suministro.

### **7.7 Negocios inclusivos y responsabilidad social empresarial (RSE)**

Siguiendo el modelo corporativo de *Stakeholders*, Supercompra tiene como objetivo instaurar un negocio inclusivo que abarque mucho más que los objetivos relacionales de la responsabilidad social empresarial. En tal sentido, las iniciativas deben estar orientadas a mejorar los ingresos y a proporcionar los cimientos para el desarrollo social de los pequeños agricultores, todo ello sobre la base de la mejora en la eficiencia de la cadena de suministro como elemento primordial para la rentabilidad del negocio.

### **7.8 Teoría de costos de transacción**

En este caso, la importancia de la teoría de los costos de transacción radica en la necesidad de evaluar la existencia, la coexistencia y/o el grado de dependencia de los intermediarios en la cadena de abastecimiento. Es fundamental evaluar si es posible una relación exclusiva de Supercompra con los pequeños agricultores o, en todo caso, continuar con los intermediarios dentro de la cadena. La decisión del tipo de relación por considerar en la cadena de suministro dependerá de dos elementos: (i) la reducción del costo operativo y (ii) que dicha opción garantice el abastecimiento de la cadena de suministro.

### **7.9 Teoría de agencia**

Bajo la perspectiva de la teoría de agencia, se deben considerar los conflictos que pueden presentarse dentro de la cadena de suministro, lo que incluye las relaciones entre Supercompra, los intermediarios y los pequeños agricultores. Bajo esta premisa, se debe buscar que todos los actores de la cadena sigan objetivos en común para que enfoquen su accionar al beneficio compartido. Estos posibles conflictos generados al desarrollar un modelo innovador —como las plataformas de proximidad— deben abordarse a fin de establecer la mejor forma de organización que satisfaga las exigencias administrativas mencionadas en la sección 7.1.

### **7.10 Las megatendencias**

Según el Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009), las megatendencias sociales están basadas en manifestaciones presentes de la actividad humana que permiten proyectar escenarios futuros. De las megatendencias mencionadas por esta institución, dos de ellas se consideran más importantes y de mayor interés para la presente investigación: (i) el consumidor ecológico, que identifica al comprador como una persona consciente de sus hábitos de consumo, de su sostenibilidad y del respeto del medio ambiente, y preocupada por su salud y calidad de vida, y (ii) la nueva estructura demográfica y familiar, pues indica que existen cambios en las tasas de natalidad, mortalidad y envejecimiento de la sociedad; nuevas formas de trabajo; mayor cuidado en la salud y crecimiento de la población urbana; y una creciente inserción de la mujer al mercado laboral (ahora ambos cónyuges trabajan), lo cual disminuye el tiempo dedicado a la actividad maternal.

### **7.11 Metodología Link para desarrollo de negocios inclusivos**

La metodología Link es una herramienta desarrollada como parte del Proyecto de Nuevos Modelos Empresariales para las Relaciones de Comercio Sostenible, dirigido, entre otras instituciones, por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), y trata sobre modelos empresariales incluyentes económicamente sostenibles, con participación de pequeños agricultores. Siendo una parte importante del presente trabajo, la cual se empleará más adelante, se ampliará el desarrollo de este punto dentro del marco teórico por ser una metodología relativamente reciente y que amerita una explicación mayor.

Esta metodología, específica para el caso en desarrollo, se utilizará como complemento a la metodología tradicional. La descripción de dicha metodología, que se presentará a continuación, se obtuvo de una publicación del CIAT (Lundy *et al.* 2012).

La metodología Link es una herramienta para diseñar e implementar modelos empresariales incluyentes y sostenibles que vinculen a productores de pequeña escala de países en vías de desarrollo con los mercados. Su elaboración está basada en (i) proyectos de investigación en varios países de América Latina y África, (ii) resultados exitosos de más de veinte estudios de caso de modelos empresariales para productores a pequeña escala, y (iii) literatura acerca de modelos empresariales que presentan como herramienta el diseño o desarrollo de procesos más efectivos con el fin de combatir la pobreza.

Con respecto a este último punto, y para entender la envergadura de lo que involucra la agricultura a pequeña escala en relación con su capacidad para reducir la pobreza, Lundy *et al.* (2012: 9)

señalaron que «la agricultura tiene poderes especiales en la reducción de la pobreza: los agricultores de pequeña escala, aquellos que sustentan a una población de casi 2,2 mil millones de personas, hacen parte del 85% de las fincas del mundo, aproximadamente. La agricultura es una fuente de sustento para cerca del 86% de las personas del campo (2,5 mil millones de personas) y provee empleo a 1,3 mil millones de pequeños agricultores y trabajadores sin tierra».

La metodología considera en sí cuatro herramientas clave que pueden ser utilizadas de acuerdo al contexto particular y a las necesidades, y recurriendo al sentido común para seleccionarlás, usarlas y combinarlas; no es obligatorio que todas ellas sean implementadas. Estas herramientas son las siguientes: (i) el mapeo de la cadena de valor, (ii) la plantilla del modelo empresarial, (iii) los principios para nuevos modelos empresariales incluyentes y (iv) el ciclo del prototipo.

#### **7.11.1 El mapeo de la cadena de valor**

El mapeo de la cadena de valor facilita el entendimiento de la dinámica e interconexiones entre los actores de la cadena, proporciona una visión integral del sistema, permite determinar roles y conexiones entre los actores para reconocer fuentes de innovación y mejora, y posibilita la identificación del flujo de productos/servicios, información, y vínculos, brechas o bloqueos entre los mismos actores.

La cadena de valor es contemplada por esta metodología desde tres niveles: (i) procesos centrales, para entender cómo diferentes negocios se interconectan en un solo sistema; (ii) red de socios, para identificar y evaluar la relación, capacidades y recursos de cada uno de ellos; y (iii) influencia del entorno, para entender el contexto en qué opera el sistema. En este último nivel, se evalúan cinco fuerzas externas: económicas, político-legales, socioculturales, ambientales y tecnológicos, del mismo modo que tradicionalmente se realiza el análisis externo conocido como Pestel (político, económico, social, tecnológico y legal), debido al acrónimo de los factores que se evalúan como parte del análisis estratégico de una empresa.

#### **7.11.2 La plantilla del modelo empresarial**

En esta sección, se utiliza la plantilla clásica de nueve bloques del modelo empresarial de Alexander Osterwalder (2010). Según Lundy *et al.*, citando a Osterwalder, «un modelo empresarial describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor» (2014: 15). Además, los modelos empresariales deben ir más allá de las utilidades, considerándose una dimensión social y ambiental, que conjuntamente se denominan “el triple resultado” (Lundy *et al.* 2014), pues las empresas no solo crean impactos económicos, sino también sociales y ambientales. Con respecto a los marcos globales de sostenibilidad para explicar indicadores sociales, la metodología Link menciona, entre otros, al GRI. De otro lado, dentro del modelo empresarial, se debe considerar que este se puede ejecutar en etapas; es decir, el cliente de una etapa —Supercompra con respecto a los pequeños agricultores— es proveedor de otra —Supercompra con respecto al cliente final—. En ese sentido, existe más de un modelo empresarial o modelos empresariales de varios eslabones.

### **7.11.3 Los principios para nuevos modelos empresariales incluyentes**

Estos principios tratan de identificar factores de éxito para mejorar la inclusión, la justicia, la durabilidad y la estabilidad financiera en las relaciones comerciales entre agricultores a pequeña escala y los agronegocios hacia el final de la cadena. Estos principios surgieron de los estudios de caso mencionados; sin embargo, no se trata de una lista de verificación, sino de un indicador de temas que deben ser tomados en cuenta para construir modelos empresariales que sirvan para vincular a pequeños agricultores con mercados modernos.

Son seis principios que se detallarán a continuación, y que, a través de criterios de evaluación para cada principio, buscan indicar el nivel de cumplimiento del modelo actual de negocio (que van de 0 “No cumple” hasta 5 “Cumple totalmente”) y las brechas existentes, de forma tal que permitan orientar acciones para alcanzar un modelo empresarial inclusivo. Los principios son los siguientes:

- Colaboración entre actores: este principio está relacionado con (i) el flujo de información a lo largo de la cadena, (ii) el alineamiento de metas entre los participantes de la cadena, (iii) la claridad de las metas entre los participantes, (iv) la capacidad de reacción ante problemas, (v) la colaboración en la cadena, (vi) la definición y claridad de procesos, y, por último, (vii) el liderazgo en los procesos (personas identificadas como *champions*/“campeones”).
- Vinculación efectiva al mercado: evalúa si las relaciones comerciales son estables y rentables para todos los actores; si pueden identificarse nuevas oportunidades en el mercado, si se

reacciona rápidamente a los cambios; si las organizaciones son formales; si se responde a necesidades de compradores y vendedores, etc.

- **Gobernanza transparente y consistente:** está orientada al conocimiento por parte de los actores de la cadena sobre la calidad y estándares de producción requeridos, incentivos claros y coherentes con los resultados, procesos equitativos para compartir el riesgo, condiciones de venta transparentes, mecanismos para asegurar precios, etc.
- **Acceso equitativo a servicios:** evidencia la existencia o no de asistencia técnica, tecnología de producción, servicios de transporte, servicios financieros accesibles, acceso a información de mercado, acceso a estándares de calidad, suministro de insumos, etc.
- **Innovación inclusiva:** es el principio que mide la innovación en la cadena para determinar si esta es promovida por los participantes y si incluye a los pequeños agricultores, si es un proceso continuo y sistemático, si permite responder a las tendencias del mercado, etc.
- **Medición de los resultados:** fundamentalmente, permite determinar la existencia de mecanismos formales o informales de retroalimentación; de toma de decisiones; de métodos para medir, evaluar y compartir información; entre otros.

#### **7.11.4 El ciclo del prototipo**

Esta última herramienta del método está orientada a diseñar un modelo empresarial mejorado a partir del análisis del modelo empresarial actual, es decir, partir de donde la empresa se encuentra ahora, definir a dónde quiere llegar y, utilizando la información de los pasos anteriores, generar un nuevo modelo de negocio, desarrollando intervenciones específicas, priorizadas y orientadas a las áreas que desea mejorar.

Luego de la revisión de las herramientas de la metodología Link (Lundy *et al.* 2014), este método complementa, pero no reemplaza, trabajos de cadena de valor, competitividad o desarrollo del sector, y constituye un juego adicional de métodos y herramientas que puede apoyar el proceso de desarrollo agroempresarial rural. Por ello, en el presente trabajo, se utilizó como complemento para el desarrollo de estrategias y planes operativos propuestos para el caso.

#### **8. Enfoque propuesto de solución**

Como se señaló, el Grupo Mazaplan pertenece al GRI y cuenta con un posicionamiento internacional de empresa responsable. De esta manera, los lineamientos del Grupo Mazaplan promueven acciones de desarrollo sustentable y comercio justo bajo el modelo de *stakeholders*. En esta línea, buscando cumplir con su política de gobierno corporativo, tiene la intención de alinear sus intereses con los de los actores relacionados, como los clientes, quienes buscan calidad, frescura y buen precio, y con los de los productores, lo que demostraría claramente una propuesta de negocio inclusivo.

De otro lado, al tratarse de un negocio de este tipo, la evaluación debe considerar la coexistencia de intermediarios y cooperativas de pequeños agricultores como propuesta para alimentar las plataformas de proximidad y forma de asegurar la cadena de suministro, así como una permanente inducción hacia dentro de la empresa para interiorizar una cultura organizacional que permita desarrollar e incorporar respuestas culturalmente aprendidas.

Siendo así, el enfoque de solución debe integrar estos conceptos como parte de las estrategias que permitan lograr un negocio sustentable bajo los lineamientos del Grupo Mazaplan. Tales estrategias deben guardar relación, además, con el plan de expansión de Supercompra, y con las estrategias que ya ha venido desarrollando la empresa, como la integración hacia atrás y la penetración de mercado.



## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis externo**

#### **1.1 Análisis del macroentorno**

##### **1.1.1 Aspecto político**

Rafael Correa, quien fue presidente del Ecuador en el periodo 2006-2016, empezó su mandato tras una victoria en las elecciones presidenciales de 2006 como representante del Partido Político Alianza País. En setiembre de 2008, luego de la aprobación de la nueva Constitución de la República de Ecuador con una aprobación del 82% en la consulta popular, el presidente fue reelecto para un mandato de cuatro años. Finalmente, en 2013 fue nuevamente elegido para su tercer mandato hasta inicios del 2017 (Valencia 2016). Para el periodo 2017-2021, fue elegido como presidente de Ecuador Lenin Moreno, perteneciente al mismo partido. El aspecto político podrá observarse en la Tabla 2.1 del Anexo 2.

##### **1.1.2 Aspecto económico**

La economía del Ecuador se encuentra dolarizada, con lo cual está imposibilitado de ejercer una política monetaria, y es dependiente de las exportaciones y explotación del petróleo, que en los últimos tres años ha alcanzado los niveles de precio más bajos (Datos Macro 2016). Según *The Economist Intelligence Unit*, la economía ecuatoriana es la séptima peor economía del mundo. A Ecuador solo lo superan Venezuela, que ocupa el primer lugar, y Libia, Guinea, Siria, Azerbaiyán y Brasil (La Hora 2016). De acuerdo con el macroeconomista Alberto Costa Burneo, «a pesar de estar dolarizados, Ecuador tiene una economía poco libre, muy cerrada y difícil para hacer negocios, con restricciones a la actividad económica y el comercio» (La Hora 2016). En la Tabla 2.2 del Anexo 2, se presentarán algunos indicadores.

##### **1.1.3 Aspecto social**

En este aspecto, se han identificado tres factores relevantes: (i) el ingreso de la mujer al mercado laboral, (ii) el aumento de la población en las zonas urbanas y (iii) el aumento de la participación de los supermercados en el mercado. Estos tres eventos han generado que la compra de víveres y otros artículos requiera ser realizada en menos tiempo, y, por tanto, se prefieren lugares donde se

pueda conseguir todo ello en un solo sitio y con horarios convenientes, como los que ofrecen los supermercados (ver Tabla 2.3 del Anexo 2).

#### **1.1.4 Aspecto tecnológico**

Las empresas que administran mejor la tecnología pueden obtener ventaja de esta y presentar un factor diferenciador sobre sus competidores, de ahí que sea tan importante la tecnología para lograr un ahorro considerable en sus costos. En esa línea, se ha considerado dos puntos importantes en el aspecto tecnológico de Ecuador (ver Tabla 2.4 del Anexo 2).

#### **1.1.5 Aspecto legal**

Las leyes ecuatorianas que podrían ejercer la mayor influencia son las de Promoción y garantías de las inversiones y la de Creación de Cooperativas, ambas favorables tanto por el lado de supermercados como por el lado agrícola (ver Tabla 2.5 del Anexo 2).

### **1.2 Análisis del microentorno**

Para realizar el análisis del microentorno, se han considerado dos evaluaciones clave que permitirán conocer la industria y sus competidores. Por un lado, se realizará una evaluación de la Matriz de Perfil Competitivo con la intención de conocer las fortalezas y debilidades de Supercompra comparadas con los competidores de la industria; por otro lado, se analizarán las Cinco Fuerzas de Porter para conocer y analizar a los actores relacionados.

#### **1.2.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Se ha realizado la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para analizar a los principales competidores de Supercompra, y establecer una comparación identificando las fortalezas y debilidades de la empresa en la industria. Debido a que en el caso “Supercompra: abasteciéndose con pequeños agricultores andinos”, expuesto por Josefina Bruni y Manuela Plaza (y sobre el que se ha basado el presente estudio de caso), se indica que Supercompra es la empresa líder del mercado ecuatoriano, para continuar con el presente análisis se ha considerado la información de Supermercados La Favorita de Ecuador, que es el líder actual de la industria, como si fuera información de Supercompra. La MPC considera además como competidores a Importaciones El Rosado (IRE) y Almacenes TIA (TIA), y, para el canal tradicional, se consideran las ferias

regionales de frutas y verduras frescas. Los factores de éxito presentados en la matriz han sido elegidos basados en la industria y enfocados en la cadena de suministro (Zamora 2005). En el Anexo 3, se presentará la Matriz de Perfil Competitivo.

Como se apreciará en el resultado, en el análisis de los tres competidores se hace evidente la superioridad de Supercompra frente a la competencia. Cabe resaltar que las variables más importantes que mantiene Supercompra frente a sus competidores son (i) la participación de mercado, (ii) el respaldo financiero y (iii) la extensión de la cadena de tiendas.

### **1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Se ha realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter para encontrar una aproximación de la posición de Supercompra frente a los actores con los que trabaja, específicamente para el rubro de fruver (ver Anexo 4).

### **1.3 Resumen del análisis externo**

Las oportunidades más importantes, para el desarrollo de la estrategia se presentan a nivel político y económico. El crecimiento del ingreso per cápita, que desde el año 2012 (ver Gráfico 5.4 en el Anexo 5) ha generado una mayor capacidad adquisitiva de la población, podría resultar en un incremento en el consumo de alimentos en supermercados de acuerdo con la ley de Bennett<sup>6</sup>. Ello se suma a que, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012 del INEC (2012), los gastos destinados a alimentos y bebidas no alcohólicas representan el mayor rubro de consumo mensual de los hogares con 24,4% del ingreso; así, se genera una oportunidad de desarrollo de productos dentro de Supercompra. Las leyes de cooperativas y políticas de fomento a las actividades productivas y agropecuarias (como la Ley de Cooperativas 2001 y las políticas de fomento a las actividades productivas y agropecuarias para el desarrollo rural sostenible para el periodo 2015-2025) representan oportunidades de desarrollo para el agro, pues, siendo políticas a largo plazo, permiten avizorar el rumbo del sector. En el ámbito tecnológico, se presentan dos aspectos, ambos promovidos por el Estado: por un lado, el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021 y, por otro, el Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT) para el mismo periodo. Ambos están relacionados con el sector, y orientados

---

<sup>6</sup> De acuerdo con Reardon y Berdegú (2003: 7), «la Ley de Bennett establece que, a medida que aumenta el ingreso en el hogar, la parte del presupuesto para alimentos básicos ricos en carbohidratos declina y aumenta el gasto en alimentos no básicos (fruta, verdura, carnes, leche, pescado), así como la proporción del ingreso dedicada a alimentos procesados».

al desarrollo social y económico del país; además, están impulsados por el Gobierno, el cual ha mantenido un considerable gasto público. Asimismo, aspectos como el consumidor responsable y la megatendencia al bienestar son temas que, pese a no ser los de mayor impacto, serán tomados en cuenta en el desarrollo del caso.

En cuanto a las amenazas más resaltantes, estas se observan en el aspecto político y económico. La reducción del crecimiento del PBI de Ecuador en los últimos tres años constituye una amenaza a los programas del Gobierno que presentan tiempos de ejecución que se extienden más allá del periodo del actual presidente; por lo tanto, no se garantiza su continuidad o desarrollo en un próximo periodo presidencial, lo que afectaría las oportunidades presentadas anteriormente. En cuanto a la balanza comercial, al ser negativa en los últimos nueve años, implica que la diferencia entre las importaciones y exportaciones debe ser cubierta de alguna forma (deuda), lo que afecta la economía del país y el nivel de consumo interno. Finalmente, la efectividad y percepción del Gobierno, el índice de estabilidad política, el índice de percepción de la corrupción, y la voz y rendición de cuenta indican que existe inestabilidad generada por el término del periodo presidencial y la incertidumbre sobre el nuevo Gobierno. En ese sentido, estos indicadores juegan en contra de la industria, pues podría afectarse el desarrollo de los planes y programas mencionados para el sector agro, y pueden requerirse planes de contingencia o estrategias defensivas adicionales.

Con esto, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de David (2013) para resumir y evaluar la información presentada, identificando los factores externos clave más importantes. La ponderación se basó en la industria (de 0 a 1) y la calificación sobre las estrategias de la propia empresa (de 1 a 4). El resultado de 2,86 —por encima del promedio para la matriz, que es 2,5— indica que se están aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas. El resultado se resume en el Anexo 6.

## **2. Análisis interno**

En este subcapítulo, se busca entender el funcionamiento de la empresa y plantear adecuadamente el modelo del negocio, con lo cual se ha realizado el análisis de la cadena de valor y el desarrollo del modelo de negocios, según el lienzo Canvas (Osterwalder 2010).

## **2.1 La cadena de valor de Supercompra**

El análisis de la cadena de valor se ejecutó utilizando el modelo de Porter (1980). En el análisis, se rescataron las partes fundamentales de este modelo, que se presentarán en el Anexo 7. La cadena funcional completa se observó en el Gráfico 1.

## **2.2 El modelo de negocios de Supercompra**

En este modelo de negocio (analizado en base al modelo Canvas), el ingreso principal se produce con el margen obtenido por la venta de los productos, maximizado por el apalancamiento con proveedores y reflejado en el ciclo de efectivo del negocio característico de la industria. En el caso de los productos agroprocesados, que representan la base de este modelo, las ventas son muy sensibles a la disponibilidad y calidad del producto. Al tratarse de un modelo estrictamente comercial y de intermediación, es vital la eficiencia de la cadena de suministro, pues el costo de adquisición de los productos ejerce un efecto directo e importante sobre el margen obtenido de las ventas. Por esta razón, se considera, dentro de la estructura de costos, el sistema de aseguramiento de calidad, la remodelación y la construcción de infraestructura (locales de venta), y los esfuerzos para la organización del abastecimiento, tanto en función de la variedad de productos necesarios como de los plazos de entrega requeridos. En el Anexo 8, se presentará el modelo de negocio de Supercompra basado en productos agroprocesados.

## **2.3 Análisis VRIO**

Como producto del análisis situacional realizado hasta este punto, se han identificado los recursos de los que dispone Supercompra y que han servido hasta el momento para implementar el sistema de abastecimiento vigente. Para evaluar los recursos de la empresa y determinar su significancia e importancia en la situación actual, se ha utilizado la herramienta de análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, organización). Es relevante señalar que esta herramienta se ha aplicado con un enfoque en agroprocesados y cadena de abastecimiento. La finalidad de este análisis será identificar las ventajas competitivas de la organización (ver Anexo 9).

Del análisis VRIO, se puede resaltar que Supercompra mantiene una desventaja competitiva con respecto a su reputación con los proveedores que no muestran afinidad con el sistema de adquisiciones de la empresa. Esta renuencia a la organización se atribuye a la percepción de estándares de calidad excesivamente altos y la imposición de los cronogramas de cultivo. Desde

esta perspectiva, la reputación no es valiosa para la empresa porque no fomenta el interés de nuevos proveedores de formar parte de la cadena de suministros.

En cuanto a la ventaja competitiva temporal, se hallan las innovaciones de Supercompra en el mecanismo de trabajo; sin embargo, bajo las circunstancias actuales es imitable. Finalmente, en lo que corresponde a ventajas competitivas, en primer lugar, aparece el respaldo financiero del grupo, lo que se considera un factor crítico ante las condiciones de la industria, al contar con la capacidad para responder a cualquier necesidad o exigencia financiera de la empresa local. En segundo lugar, se halla la ubicación geográfica de la plataforma de proximidad, que se considera un recurso inimitable, bajo el principio de economías de compresión de tiempo (Peteraf 1993). En otras palabras, cualquier competidor que desee instalarse y obtener resultados a corto plazo requerirá de inversiones significativamente mayores a las realizadas por Supercompra para lograr resultados similares. Finalmente, el hecho de que Supercompra sea líder del mercado es una gran ventaja, ya que puede influir en los movimientos del sector.

#### **2.4 Resumen del análisis interno — Matriz de Evaluación de Factores Internos**

A las fortalezas vigentes, que son las ventajas competitivas existentes explicadas en el desarrollo del VRIO, tales como el respaldo financiero del grupo Mazaplan, y la existencia y la ubicación geográfica de plataformas de proximidad, se suma dentro de las fortalezas más importantes la existencia de un proceso de adquisición y acopio innovador que surge como un negocio inclusivo con los pequeños agricultores, que mejora los aspectos de calidad del producto, el liderazgo en la participación del mercado y la eficiencia de escala en transporte. En cuanto a las debilidades más notorias, una de ellas es la reputación negativa con los pequeños agricultores por la elevada exigencia y los estándares de calidad en algunos casos inalcanzables para diversas asociaciones o pequeños agricultores. Otra es el hecho de que la organización no es consciente de las habilidades blandas necesarias para el éxito del nuevo proceso de adquisición, con lo cual limita así sus posibilidades de adaptación a nuevos modelos. Con esto, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos de David (2013) para resumir y evaluar la información presentada, identificando los factores internos clave más importantes. La ponderación se basó en la empresa frente a la industria (de 0 a 1), y la calificación sobre los factores (de 1 a 4), en relación con si representan una debilidad o una fortaleza respectivamente. El valor de 3.19, muy superior al promedio de 2,5, indica que la empresa tiene una posición interna fuerte. El resultado se resumirá en el Anexo 10.

### **3. Objetivos estratégicos y financieros**

Realizado el análisis situacional, se identificaron cinco objetivos estratégicos vinculados con la cadena de suministro de productos agroprocesados. Estos objetivos estratégicos, presentados en la Tabla 3, se basan en los tres objetivos organizacionales que busca cualquier organización: (i) la supervivencia, (ii) el crecimiento y (iii) la utilidad (Sallenave 1992).

**Tabla 3. Objetivos estratégicos**

Nº	Descripción
OE1	Hacer de Supercompra la cadena <i>retail</i> más grande de Ecuador
OE 2	Incrementar las ventas de fruiter en 10% anual durante los próximos cinco años
OE3	Dar respuesta ágil a los requerimientos y nuevas tendencias del mercado de forma eficiente y al menor costo
OE 4	Hacer de Supercompra un negocio sostenible, gestionando responsablemente su desempeño, su impacto económico, ambiental y social, bajo los lineamientos del Global Reporting Initiative
OE 5	Mejorar la confiabilidad de la cadena de suministros, el nivel de la calidad del producto y la oportunidad de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2017.

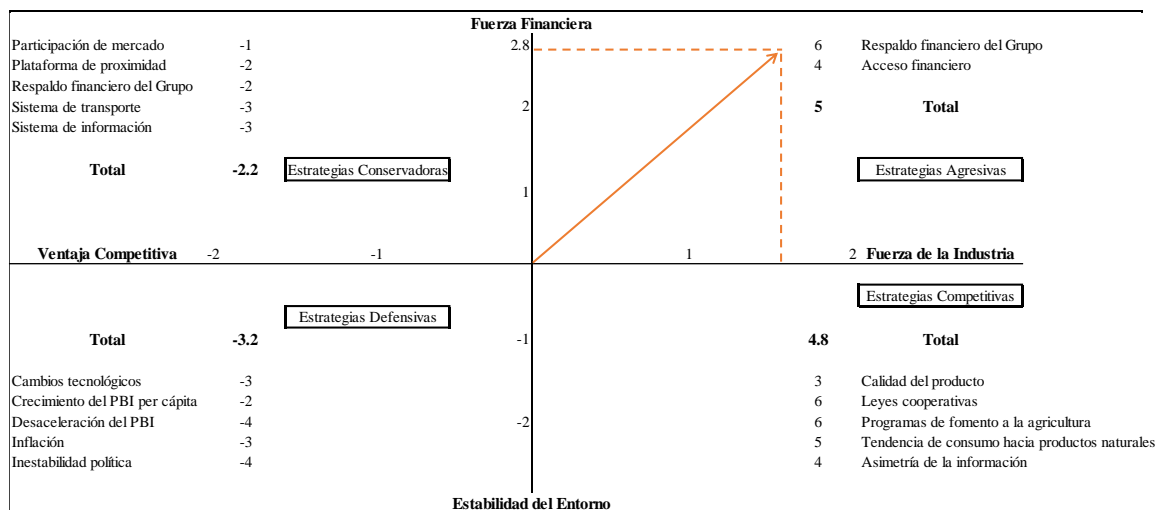
### 3.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Con base en los análisis interno y externo realizados, se ha ejecutado el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) para identificar las variables más importantes e influyentes tanto internas como externas de Supercompra. En el Anexo 11, se observará la Matriz FODA de Supercompra.

### 3.2 Análisis para la elección de la estrategia

Para el análisis, se han utilizado la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y la Matriz Interna-Externa (IE). Esto permitió seleccionar las estrategias que se formularían en el FODA y descartar aquellas que no son compatibles con la posición competitiva de la empresa en la industria. En el Anexo 12, se presentará la Matriz PEYEA de Supercompra. El resultado del análisis ubica a Supercompra en el cuadrante de estrategias agresivas; estas corresponden a estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado, integración vertical u horizontal, diversificación, y corresponden a una organización que posee fortalezas financieras y ventajas competitivas en un mercado que se encuentra en crecimiento (ver Gráfico 2).

### Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo PEYEA de David (2013).

Utilizando las coordenadas obtenidas de las matrices EFI y EFE como insumos para el FODA, se obtiene la Matriz Interna-Externa (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Matriz Interna-Externa**

		Puntajes ponderados de EFI		
		Alto (4.33)	Medio (2.99)	Bajo (1.99)
Puntajes ponderados de EFE	Alto (4.33)	I	II	III
	Medio (2.99)	IV	V	VI
	Bajo (1.99)	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de David (2013).

En el cuadrante cuatro (IV), las coordenadas (2.86, 3.19) corresponden a las estrategias ofensivas, tales como las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto e integración vertical, ya sea hacia delante o hacia atrás.

### 3.3 Formulación y evaluación de las estrategias

A partir del análisis FODA, se podrá observar más adelante el Anexo 13, que resume las estrategias, los objetivos y el resultado de su evaluación; finalmente se consideran aquellas estrategias alineadas con las matrices PEYEA e IE.

### 3.4 Alineamiento de estrategias



De las estrategias evaluadas, se ha verificado el alineamiento de las mismas con los objetivos estratégicos definidos (ver Anexo 14). A partir de la evaluación realizada, se ha obtenido el siguiente *ranking* de estrategias, ordenadas de mayor a menor en función de su impacto en los objetivos estratégicos (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Estrategias**

Nº	Estrategia
1	Ampliar el alcance del sistema de adquisición de mercaderías, con nuevas plataformas en ubicaciones de interés mutuo entre el Estado y Supercompra, tratando de aprovechar los beneficios proporcionados por los programas de fomento (F2, F3, O3, O4, O5)
2	Aplicar proyectos de mejora de la productividad, la calidad y la diversidad de los cultivos de pequeños agricultores a través de la plataforma de proximidad (F2, F3, O3, O4, O5)
3	Ampliar la cantidad de tiendas de la cadena a nivel nacional (F1, O1)
4	Ejecutar un proyecto de inclusión digital para la cadena de suministro, desde el consumidor hasta los proveedores, como desarrollo de la cadena de suministro (F1, O2)
5	Desarrollar mercados de exportación usando el sistema de adquisiciones, sustentado en pequeños agricultores, para exportar a los otros mercados que maneja el grupo (F2, A1, A2, A4, A5, A6)
6	Desarrollar un plan de tercerización de manejo de las plataformas de proximidad a intermediarios y asociación de agricultores (D2, D3, A2, A6)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **1. Descripción**

El desarrollo de la metodología Link tiene por finalidad incorporar actividades o estrategias adicionales a las obtenidas por la metodología genérica, que sirvan de manera específica en la incorporación de pequeños agricultores tanto en mercados de consumo como en el de autoservicios. Para su desarrollo, se han usado los insumos generados durante la descripción de la cadena de suministro, la identificación de los actores principales y la red de socios en el Capítulo I, y la descripción de la cadena de valor en el análisis interno, y la descripción del entorno en el análisis del macroentorno en el Capítulo II. Como resultado, se han identificado los modelos de negocio existentes a lo largo de la cadena de suministro y que coexisten con el modelo de negocio presentado para Supercompra.

### **1.1 El modelo de negocio del intermediario**

El modelo de negocio del intermediario es muy similar al utilizado por Supercompra, pues está sustentado en el margen generado por la venta de productos, con la diferencia de que se emplea un formato de venta de negocio a negocio en lugar del formato de negocio a consumidor final, que es el caso de Supercompra. Aquí se observa una organización menos estructurada, con mucha importancia sobre las operaciones logísticas sin considerar grandes aplicaciones en los temas relacionados con el aseguramiento de la calidad o la identificación de necesidades de clientes. Es así que, para entender mejor al intermediario dentro de la cadena, se presentará en el Anexo 15 el modelo de negocio del intermediario de acuerdo a lienzo Canvas.

### **1.2 El modelo de negocio de los pequeños agricultores**

En este modelo de negocio, se tratan las necesidades del productor: los pequeños agricultores. Lo resaltante en este modelo son las limitaciones y riesgos, y la dependencia de canales de venta a través de intermediarios, en este caso en particular, por medio de Supercompra con el trato directo en la plataforma de proximidad de Pallatanga. Los ingresos en este modelo de negocios dependen del margen generado por las ventas, con la consideración adicional de que depende de la relación o vinculación con una asociación o cooperativa para realizar las ventas. En este modelo, no se manejan los precios de venta, sino que están regulados por el mercado, la estacionalidad, etc., por lo que el margen obtenido de las ventas será dependiente de la eficiencia operativa alcanzada en cuanto a rendimiento de las tierras, número de hectáreas y niveles de tecnificación desarrollados. Adicionalmente, se evidencia la escasa presencia de sistemas de aseguramiento de calidad y la

exposición a riesgos producidos por externalidades. De esta manera, para entender mejor al pequeño agricultor dentro de la cadena, se presentará en el Anexo 16 el modelo de negocio del intermediario de acuerdo a Lienzo Canvas.

Dentro de los modelos de negocio correspondientes a esta parte de la metodología Link, también debería ser considerado el modelo de negocio de Supercompra; este ya fue presentado en la subsección 2.2 del Capítulo 2.

## **2. Los principios de los negocios inclusivos**

Esta evaluación establecerá las brechas existentes del modelo actual con el óptimo de un negocio incluyente, y proporcionará elementos importantes de la organización y el entorno para el esbozo de estrategias. Para tal fin, se utilizarán los cuestionarios propuestos por la metodología Link, el cual utiliza seis principios básicos que deben ser incorporados en los negocios inclusivos (Anexo 17). Los resultados de estos principios se presentan en el Anexo 18.

### **2.1 Principio 1: colaboración entre actores**

En este principio, la cadena actual presenta una ponderación de 2,25 / 5. Se identifica que los principales puntos por trabajar son el 11 y el 12 de la evaluación, relacionados con la existencia de especialistas o campeones en su organización que permitan la asimilación eficiente de la información proporcionada por los pequeños agricultores, y que, consecuentemente, posibilite a estos pequeños agricultores poder tener una participación más activa en la toma de decisiones de la cadena de suministro. Así mismo, se identifican aspectos favorables en la organización, pues existen flujos de información a lo largo de la cadena que permiten el conocimiento mutuo y la dependencia entre los eslabones de la cadena mencionada. Sin embargo, este sistema de comunicación no asegura la transmisión de información relevante para todos los actores involucrados, lo que deberá ser tomado en cuenta en el desarrollo de las estrategias.

### **2.2 Principio 2: vinculación efectiva al mercado**

El principio de vinculación efectiva al mercado tiene como objetivo identificar si existe un suministro consistente de productos, seguro y de calidad, con precios competitivos y con bajos costos de transacción, así como la capacidad de ofrecer nuevos productos requeridos por el mercado, para garantizar de esta manera una oferta sostenible. En este principio, la cadena actual

presenta una ponderación de 2,46 / 5, que representa menos del 50% de la calificación total. Sin embargo, es el principio mejor calificado. Para esta evaluación, se ha tomado en cuenta que la forma de trabajo vigente en la industria ha sido una propuesta de intermediarios que abordan al proveedor dedicado a la agricultura de subsistencia adquiriendo sus productos a precios que en ocasiones se encuentran por debajo del promedio del mercado con la finalidad de reducir el costo de ventas y acercar los productos a los mayoristas del sector *retail*. Con ello, obtienen una importante diferencia entre precio de venta y compra. Bajo este modelo se minimiza la posibilidad de desarrollo del agricultor.

Como contrapartida, se considera que el mecanismo para fomentar el agrupamiento de los pequeños agricultores en asociaciones que les permitan acceder a los beneficios de sistema propuesto existe y ha sido implementado con éxito. No obstante, no ha logrado sostenerse con el tiempo.

### **2.3 Principio 3: gobernanza transparente y consistente**

El principio de gobernanza transparente y consistente se vincula con el establecimiento y la ejecución de estándares de calidad, y con los compromisos claros de compra y venta de ciertos volúmenes de productos de determinada calidad en momentos concretos. La transparencia de los principios de la negociación debe estar completamente definida y debe ser entendida por todos los involucrados para evitar el error. En este caso, la ponderación es de 1,92 / 5. Con esta calificación, se evidencia la falta de formalidad en el alineamiento de los compromisos y de transparencia en la definición de las exigencias de calidad de los productos. Por ello, es posible concluir que el sistema no está diseñado para facilitar a los pequeños agricultores las herramientas y conocimientos necesarios para asegurar el éxito de su cosecha, lo que merma la seguridad tanto de ingresos como del abastecimiento, e impide la construcción de una relación de confianza y de alianzas cliente-proveedor de largo plazo, o incluso el reclutamiento de nuevos proveedores.

### **2.4 Principio 4: acceso equitativo a los servicios**

El principio de acceso equitativo a los servicios busca asegurar la participación de productores de pequeña escala en los mercados a través de los servicios financieros, la información de mercados o la asistencia técnica, con lo cual pueden mejorar la calidad, la productividad y la higiene de los alimentos, y facilitar los recursos necesarios para mantenerse eficientemente como actores de la cadena. A este principio se le otorga una ponderación de 1,27 / 5, que es la más baja de toda la

evaluación, debido al prácticamente nulo acceso de los pequeños agricultores a servicios para la industria, entre ellos los servicios financieros.

## **2.5 Principio 5: innovación inclusiva**

La innovación inclusiva permite un mayor entendimiento de las interdependencias socio–comerciales y el acceso compartido a los beneficios potenciales, que surgen de la coordinación y realización de otras actividades conjuntas. Busca hacer participar a todos los miembros de la cadena, sobre todo a los primeros eslabones (pequeños agricultores) para volverlos partícipes del proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos. Este principio presenta una ponderación de 2,36 / 5, que evidencia un bajo nivel de innovación con el involucramiento de los pequeños agricultores. Esta falta de involucramiento dificulta su asimilación a la cadena de suministro, y merma sus posibilidades de desarrollo a través de iniciativas operativas u administrativas para responder a necesidades específicas del mercado.

## **2.6 Principio 6: medición de resultados**

El sexto principio, el de medición de resultados, propone medir la efectividad del modelo del negocio para todos los actores involucrados, tratando de evaluar el desarrollo de cada actividad y el conjunto de ellas para generar un sistema de mejora continua. Esta ponderación, con un puntaje de 1,31 / 5, demuestra que no se aplica una medición del nuevo proceso de negocio, lo que limita las posibilidades de mejorarlo. Los indicadores y mecanismos de medición serán necesarios para desarrollar tanto el alineamiento deseado de los objetivos como la cultura organizacional necesaria para la formación y consolidación del negocio inclusivo. A partir de los resultados expuestos acerca de los seis principios, se elaboraron el Anexo 18 y el Anexo 19, que resumirán esta información (ver mayor detalle en el Anexo 17).

## **3. Modelo de negocio ajustado**

Habiendo identificado las brechas existentes con los seis principios de los negocios inclusivos, con la finalidad de definir las actividades necesarias para reducirlas, se ha desarrollado desde la visión de Supercompra un modelo de negocios de doble vía con dos enfoques. El primero considera a los clientes y consumidores finales del modelo original, con una propuesta de valor renovada en que se incluye la participación de pequeños agricultores y las actividades clave relacionadas con la confiabilidad de abastecimiento y eficiencia operativa (ver Anexo 20). El

segundo enfoque corresponde a la visión de Supercompra considerando como clientes a los pequeños agricultores y sus necesidades (ver Anexo 21). Resalta la identificación de necesidades prioritarias, como la disminución del riesgo asociado a la industria de los pequeños agricultores (externalidades como sequías, plagas o inundaciones) y el traslado de la gestión de la calidad al origen; ello genera oportunidades de reducción de la estructura organizacional y, por ende, el costo de operación. Todas estas necesidades prioritarias son parte de las actividades necesarias para la mejora sustancial de la confiabilidad en el abastecimiento. Asimismo, la mejora de las facilidades de financiamiento debe servir para el reclutamiento, la mejora de la relación comercial con las asociaciones de pequeños agricultores, y el incremento de los mismos en la cadena de abastecimiento. Otro elemento destacable es el aumento de las posibilidades de innovación operativa y administrativa en el modelo de negocios actual a través de la mejora de procesos y el desarrollo de productos nuevos.

#### **4. Actividades clave**

De la evaluación de brechas existentes entre el desempeño de la organización y los principios de negocios inclusivos, junto con el desarrollo de modelos de negocio alternativos se han definido diez puntos críticos (ver Anexo 22), para los cuales se han propuesto cuatro actividades fundamentales que se tomarán en cuenta en el desarrollo de los planes funcionales: (i) alineamiento de objetivos y mediciones, (ii) absorción conjunta de los riesgos de la industria y aporte de valor social, (iii) acceso a los servicios para la industria e (iv) innovación inclusiva.

##### **4.1 Alineamiento de objetivos, y mediciones**

Se debe desarrollar un sistema de indicadores, parámetros y objetivos para cada proveedor y producto para que sean incluidos en la plataforma digital por desarrollar con el fin de alinear las necesidades en cuanto a cantidades, plazos y especificaciones técnicas de la cadena de suministro.

##### **4.2 Absorción conjunta de los riesgos de la industria y aporte de valor social**

Se deben identificar los riesgos a los que están expuestos los pequeños agricultores para poder mitigarlos a través de dos formas diferentes: (i) con la ejecución de la propuesta de mejora

tecnológica en la que se garantice, a través de entrenamiento y capacitación, el resultado de la siembra y la calidad de los productos, y (ii) con la elaboración de planes de contingencia, para externalidades extremas (desastres naturales), que protejan la cadena de suministro desde el punto de vista del agricultor y prevengan posibles situaciones de desamparo.

#### **4.3 Acceso a los servicios para la industria**

Se requiere desarrollar alternativas para incrementar las posibilidades de acceso de las asociaciones a financiamiento y otros servicios para la industria, con la finalidad de mejorar su posición competitiva brindando, patrocinando o gestionando el soporte a las actividades de mejora tecnológica, mejora de calidad y optimización de productividad, que favorezcan la eficiencia del abastecimiento, y las inversiones en mejora de infraestructura necesaria para el desarrollo de las asociaciones. Del mismo modo, se puede mejorar la posición competitiva facilitando el acceso de los pequeños agricultores a servicios técnicos y entrenamiento especializado para la integración de las actividades relacionadas con el mantenimiento de sus cultivos.

#### **4.4 Innovación inclusiva**

Se debe desarrollar un proceso de innovación que involucre a todos los actores de la cadena de suministro, desde los pequeños agricultores hasta los clientes finales, a través de una plataforma tecnológica por desarrollar que permita el ingreso de información y necesidades de todos los actores de la cadena. De esta manera, la plataforma tecnológica incentivará la generación de iniciativas, así como la orientación para el enfoque de los esfuerzos destinados a mejoras de procesos y productos.

El Anexo 22 presentará la coincidencia de las actividades clave con los puntos críticos señalados en la evaluación de los principios inclusivos del Link, lo cual servirá para el desarrollo de los planes funcionales.

## Capítulo IV. Planes funcionales

Supercompra tiene establecida una inversión de US\$ 400 millones para los próximos cinco años. La distribución eficiente de esta inversión se realizará en función de los planes funcionales, los cuales deben ser desarrollados tomando en cuenta las estrategias definidas en el Capítulo II y las actividades propuestas para negocios inclusivos definidas mediante el desarrollo de la metodología *Link* del Capítulo III. De estos dos análisis, se desprende que el plan de operaciones será el más relevante para el logro de los objetivos de crecimiento de la cadena de supermercados y la incorporación de los pequeños agricultores en la cadena de suministro. A manera de resumen, en el Anexo 23, se presentarán las estrategias y actividades seleccionadas bajo las cuales se desarrollarán los planes funcionales que se han basado en los modelos de negocio analizados en el Anexo 24.

### 1. Plan de *marketing*

El incremento de las ventas de fruver en 10% anual durante los próximos cinco años, tal como se ha presentado en los objetivos estratégicos, es el objetivo principal de este plan. Este se planea lograr con una estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Como se ha definido, el segmento de mercado atendido con el formato supermercados corresponde a la población ecuatoriana perteneciente a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C+. Así mismo, se atiende al segmento conformado por los NSE C+ y C- con el formato de hipermercados (ver Anexo 25).

Se plantea conseguir los objetivos de venta con dos acciones. La primera consiste en el incremento del número de tiendas, para lo cual es imprescindible mantener el proceso de identificación de los nuevos puntos geográficos en las ciudades, lo que debe contribuir de manera importante al objetivo planteado, puesto que el porcentaje existente de población urbana alcanza el 74% a nivel nacional, según cifras del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador (El Universo 2016). La segunda es aumentar la venta por tienda, lo que involucra mejorar la participación de mercado mediante la inclusión de nuevos elementos al *mix de marketing* actual, además de mantener una dinámica permanente para la inclusión de productos nuevos que permitan incrementar la oferta y captar mayor demanda.

#### 1.1 Objetivos



Para efecto de este trabajo, se considera el objetivo general del plan y los objetivos específicos vinculados directamente a la venta de fruver:

- **Objetivo general**

- Mejorar la participación de mercado, que actualmente alcanza el 41,36% (Borja 2016) y mantener a Supercompra como líder del mercado
- Repotenciar el uso de plataformas digitales para la venta y la vinculación con el cliente

- **Objetivos específicos para fruver**

- Posicionar a Supercompra como empresa socialmente responsable en la cadena de fruver, resaltando la relación positiva con las comunidades de pequeños agricultores
- Incrementar la venta de fruver en 10%
- Incentivar el consumo de fruver e incrementar su participación en las ventas totales por tienda, buscando estar por encima del promedio del mercado<sup>7</sup>.

## **1.2 Incremento del número de tiendas**

Para hacer efectivo el incremento del número de tiendas a nivel nacional, se deben identificar las principales zonas de crecimiento utilizando información relevante al comportamiento de la industria como la concentración de habitantes por tienda en las diferentes provincias (ver Anexo 26). Dentro de esta actividad, será necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario para la selección y evaluación de los proyectos de inversión, es decir, la posible instalación de tiendas, utilizando como criterio principal la rentabilidad de la nueva tienda. Este equipo liderado por el área de *marketing* y ventas, y conformado principalmente por operaciones, finanzas y recursos humanos deberá conservar las características fundamentales del modelo de abastecimiento definido, basado en plataformas de proximidad y pequeños agricultores, así como el tamaño y la funcionalidad requerida de las posibles nuevas tiendas

---

<sup>7</sup> No se dispone de información en Ecuador sobre la participación de fruver sobre el total de ventas en tiendas; sin embargo, en España se estima en 13% (Palau 2016). Palau también indicó que los productos frescos suponen hasta el 55% de las ventas en supermercados.

### **1.3 Identificación de oportunidades de exportación dentro del grupo**

La identificación de oportunidades de exportación dentro del grupo es parte de las estrategias definidas para mitigar el riesgo generado por los posibles cambios políticos, y para establecer una demanda consistente e incremental a fin de lograr el fortalecimiento del esquema de abastecimiento basado en plataformas de proximidad y asociaciones de pequeños agricultores. Esta actividad está enfocada en identificar la oferta potencial de fruver que puede trasladarse desde Ecuador a otras tiendas del grupo Mazaplan, bajo la exigencia del cumplimiento de la normativa y especificaciones técnicas necesarias a las asociaciones de pequeños agricultores.

### **1.4 Dinámica de productos nuevos**

Dentro de las actividades de *marketing*, se buscará el permanente desarrollo de alternativas de fruver, semiprocesados que permitan captar la demanda atraída por soluciones que ahorren tiempo de compra y uso a precios muy competitivos, como, por ejemplo, porciones de fruver picadas para usos específicos, como sopas o ensaladas. También se buscará el desarrollo de alimentos saludables que permitan ser comercializados a precios competitivos, como posibles alimentos orgánicos. Estas iniciativas deben trabajarse conjuntamente con el área de operaciones.

### **1.5 El *marketing mix***

#### **1.5.1 Plaza**

El segmento de mercado por atender en este plan es la población urbana de los NSE A, B, C+ y C- del Ecuador. Se apunta a aprovechar el crecimiento y aumento de concentración urbana, y se orientará preferentemente al género femenino como principal usuario o agente de influencia en la compra.

#### **1.5.2 Publicidad**

Las actividades específicas orientadas a cumplir con los objetivos relacionados con fruver están vinculadas con los siguientes aspectos:

- El reposicionamiento de la imagen de Supercompra como empresa socialmente responsable. Se destaca su labor con la inclusión de los pequeños agricultores y se busca una vinculación

con el cliente, alineado con la tendencia de consumidor responsable. Se difunden los resultados reportados al GRI, las actividades orientadas a la inclusión de pequeños agricultores en la cadena de suministro y el valor social agregado

- La difusión de los beneficios del consumo de alimentos frescos en la dieta cotidiana a fin de fomentar el consumo de fruver en Supercompra

Para el logro de los objetivos del plan de *marketing*, se considera el uso de los canales publicitarios del plan general. Estos pueden ser medios masivos de comunicación, como radio o televisión, o medios digitales, como las aplicaciones utilizadas para venta de productos.

### **1.5.3 Promoción**

Ante las necesidades de mejora de la participación de mercado e incremento de las ventas mediante una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, será necesario ejecutar promociones agresivas para las nuevas tiendas a fin de incentivar la prueba del servicio. Del mismo modo, se deben utilizar las promociones específicas para mantener la expectativa y asistencia recurrente a las tiendas de la cadena. Estas promociones estarán orientadas a ofertar oportunidades de precio, como compra de tres artículos por el precio de dos, ofertas en encartes, y ofertas en descuento de precios por kilo o unidad en días específicos de la semana. Si bien estas actividades deben realizarse específicamente para fruver, deben ser parte del plan general de *marketing* de Supercompra.

### **1.5.4 Precio**

La estrategia de precios se mantendrá bajo la modalidad utilizada en los periodos anteriores, siempre en promedios de mercado, consistente con la estrategia de liderazgo en costos.

### **1.5.5 Inversión**

Se ha previsto montar estas actividades dentro del plan de *marketing* integral, formulado y disponible para Supercompra, como cadena de autoservicios. Puesto que el fruver representa una fracción menor de las ventas totales, es posible incluir estas actividades sin generar costos adicionales al plan integral que deban ser trasladados al plan financiero.

## **1.6 Marketing interno**

El *marketing* interno busca establecer relaciones directas y estables con los pequeños agricultores para vencer su desconfianza y miedo; de esta forma, el objetivo es mantener a los actuales proveedores de Supercompra, así como generar nuevos socios en la cadena de suministro. Para ello, la empresa se enfocará en lo siguiente:

#### **1.6.1 Personas**

Las acciones de *marketing* interno deben estar orientadas a los productores más importantes y líderes locales, pues, por una cuestión cultural del negocio, los productores más pequeños siguen a los más representativos de la región; en ese sentido, ganarse a los primeros garantiza mayor probabilidad de éxito en el acercamiento a productores menores y la formación de cooperativas o asociaciones.

#### **1.6.2 Producto**

Supercompra busca relaciones a largo plazo con las asociaciones de pequeños agricultores, por lo que ofrece seguridad en el pago y estabilidad de ingreso para sus proveedores, quienes con estos beneficios se pueden insertar al sector formal de la economía y obtener créditos con el sistema financiero para mejorar sus condiciones de trabajo.

#### **1.6.3 Plaza**

Este punto está referido a la ubicación de las plataformas de proximidad. Dicha ubicación quedará definida luego de realizar los estudios correspondientes que permitan determinar los lugares más apropiados para estas, de la misma forma que se hizo con la plataforma de Pallatanga (para mayor detalle, ver Plan de Operaciones).

#### **1.6.4 Precio**

Los precios ofrecidos por Supercompra son superiores a la media del mercado. Se pactan previamente con los pequeños agricultores y se basan en los principios de comercio justo.

#### **1.6.5 Promoción**

Supercompra mostrará los casos de éxito de sus otras plataformas llevando representantes de los pequeños agricultores para que hablen de su experiencia con Supercompra de agricultor a agricultor, pues se trata de proyectar confianza. Asimismo, la empresa ofrecerá asesoramiento para la selección de semillas, la época de siembra y cosecha, la forma de almacenamiento de producto, y su transporte, a fin de optimizar los recursos y minimizar las pérdidas asociadas a estos factores.

#### **1.6.6 Procesos**

Se buscará la participación permanente de los pequeños agricultores que permita obtener información para la toma de acciones que mejoren los procesos, incluso en la cadena comercial, lo que redundará en beneficios para ambas partes. Así también, dentro de los procesos, se capacitará a los agricultores en el empacado de las hortalizas para dar mayor valor agregado al producto, así como asesoramiento en el almacenamiento y transporte para minimizar el daño al producto en su tránsito a la plataforma de proximidad y su destino final.

#### **1.6.7 Posicionamiento**

Supercompra debe transmitir tanto a sus proveedores actuales como a quienes pretende incorporar a su cadena de suministro que es el líder del mercado ecuatoriano y que forma parte de una empresa transnacional con más de treinta años de experiencia en el rubro *retail*, lo que le permite exportar a diversos destinos. Además, debe informar que pertenece al GRI, por lo que su operación está basada en los principios de comercio justo, transparencia, diálogo y respeto, y desarrollo sostenible.

### **2. Plan de operaciones**

Para el alcance de los objetivos estratégicos planteados, el plan de operaciones debe responder satisfactoriamente al incremento de las ventas, proporcionando un suministro confiable que satisfaga las exigencias de calidad del mercado y ejecutando la ampliación del número de tiendas. El incremento de ventas implica el aumento de la demanda de fruter y, por ende, una dependencia cada vez mayor de la calidad de la relación existente con las asociaciones de pequeños agricultores. Esta relación con los pequeños agricultores debe ser mejorada para satisfacer las exigencias comerciales y de negocio inclusivo establecidas por el gobierno corporativo.

- **Objetivo general**

- Gestionar la habilitación de las nuevas tiendas

- **Objetivos específicos**

- Garantizar el abastecimiento a las nuevas tiendas
- Articular proveedores, plataformas y tiendas para que cuenten con los productos de forma oportuna

## **2.1 Inversión en infraestructura para expansión de la cadena comercial**

Definidas las ubicaciones para la ampliación del número de tiendas, se deberá administrar lo más eficientemente posible el flujo de desembolsos para las inversiones y poner en marcha las nuevas tiendas en el menor tiempo posible.

## **2.2 Reorganización de la administración de las plataformas de proximidad**

### **2.2.1 Aspectos técnicos**

Dentro de la organización de la plataforma de proximidad, se contará con personal especializado que tendrá a su cargo la gestión de los temas técnicos y relacionados con la mejora de la productividad y calidad del producto generado en las asociaciones de pequeños agricultores, así como la asesoría técnica para elaborar productos con mayor procesamiento frente a la atención de las necesidades del mercado. Así, se deben abarcar diferentes puntos:

- **Plataformas de proximidad**

Actualmente, se cuenta con la Plataforma de Proximidad de Pichincha (zona norte) y Chimborazo, específicamente en Pallatanga (zona sur). Según el Ministerio de Agricultura, las provincias productoras por orden de importancia son Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi, ubicadas en la región sierra, a pesar de que las de mayor superficie agrícola son Manabí, Guayas, Loja, Los Ríos y Esmeraldas (El Telégrafo 2011). Como principio básico, las plataformas de distribución requieren ser ubicadas de manera que la producción y distribución hacia las tiendas se realice en forma rápida.

De otro lado, según la proyección poblacional del INEC (2010) para el periodo 2010-2020, la población en las principales regiones del país, la costa (50%) y la sierra (45%), se mantendrá, porcentualmente, casi sin variación, con respecto al total, en ese periodo. Sin embargo,

mientras en la sierra está distribuida en más provincias (once en total), en la costa se presenta mayor concentración poblacional por provincia, y en tres de ellas (Guayas, Los Ríos, y Manabí) se concentra casi el 40% de la población total del país. En el Anexo 27, se presenta la proyección del crecimiento de la población según el INEC (2010).

Por otro lado, como se puede apreciar más adelante en el mapa de provincias y de capitales del Ecuador (ver Gráfico 3), la proximidad de las provincias productoras a las provincias con mayor concentración poblacional facilita la ubicación de las plataformas de proximidad. Además, la geometría del país hace viable el transporte terrestre en tiempos y distancias relativamente cortas. De acuerdo a la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (Andes 2016), con respecto al Reporte Global de Competitividad 2015-2016, elaborado por el World Economic Forum (Foro Económico Mundial), Ecuador se ubica en el primer puesto en el *ranking* de los países de América Latina con la mejor calidad de vías — considerados carreteras, puertos, ferrocarriles y transporte aéreo—, con inversiones que superan los US\$ 8.000 millones en el periodo 2007-2015. Además, la troncal de la sierra desde Carchí hasta Loja tiene una longitud de 938 km; ya que las zonas productoras están en el centro del país, el traslado de productos entre ellos y las regiones más pobladas (zonas urbanas) no presenta inconvenientes, por lo que las plataformas estarían en las mismas zonas productoras para facilitar la recepción de fruter de los pequeños agricultores.

**Gráfico 3. Mapa del Ecuador por regiones**



Fuente y elaboración: Ecuador Noticias, 2017.

Por lo expuesto, las próximas plataformas de proximidad deben ubicarse en las zonas productoras de mayor importancia, aun por encima de las de mayor área agrícola, es decir, en Tungurahua, Azuay, Bolívar y Cotopaxi, para de esta forma asegurar el abastecimiento a

Guayas, Manabí y Los Ríos. Incluso en el caso de Azuay, puede atender a Guayas, El Oro, Loja y el mismo Azuay, todos con volumen poblacional importante; además, se encuentra próximo al golfo de Guayaquil, lo que permitiría facilidad para el transporte de productos para exportación. Inicialmente, se consideró que debe proyectarse el mismo modelo de Pallatanga, es decir, el alquiler de un área dentro de propiedades de asociaciones para mantener una la relación comercial más cercana.

- **Programaciones de siembra:**

Parte del trabajo de Supercompra es identificar y desarrollar las programaciones de siembra con la intención de elaborar los productos de mayor demanda, ofreciendo cantidad, calidad y precios estables. Además, deberá conseguir la utilización óptima de los medios de producción de los cuales se dispongan. Asimismo, se podrá obtener una determinada cosecha en un calendario concreto, para lo cual será necesario conocer y administrar en la medida de lo posible diferentes parámetros: físicos (clima y suelo), plantas de cultivo, aspectos económicos y sociales (Bravo 2014).

Es así que, primero, se deben identificar las zonas de cultivo más óptimas. Luego, se deben identificar los cultivos más abundantes en cada localidad. Una vez realizada esta identificación, se deben remitir al estudio de mercado realizado por el área de *marketing* para saber qué, cuándo y cuánto producir por épocas. Además, este estudio servirá para identificar las preferencias de consumo en cuanto a color, sabor y tamaño de fruver.

Es importante que estas programaciones de siembra sean realizadas por un perito agrícola que pueda identificar adecuadamente todo lo necesario para realizar las programaciones y que pueda coordinar bien con cada responsable de área Supercompra, con la intención de lograr una adecuada comunicación con los pequeños agricultores. El perito agrícola es necesario para la realización de las programaciones, ya que se deberán tomar en cuenta los tipos de suelos, el clima, el acceso al agua, el tipo de agua y la adaptación de los productos nuevos y potenciales a estos factores.

- **Sistema de transporte**



El sistema de transporte de Supercompra estará siempre ligado al abastecimiento de tiendas, y, por tal motivo, relacionado con la implementación de las plataformas de proximidad y a toda la empresa. El sistema de transporte tendrá que ir adaptándose y creciendo en armonía con los cambios.

En una primera etapa, el sistema de transporte de Supercompra se encargará de abastecer a las tiendas de todos los productos recaudados y evaluados por la plataforma de proximidad. Este abastecimiento deberá realizarse de acuerdo a la programación de abastecimiento o a pedido de la tienda. En esta etapa, se buscará efectuar el análisis de costos de transacción en que se realice un análisis de rutas, gastos y necesidades de flota con la intención de identificar la utilización de recursos y rutas más óptimas para la empresa. Además, se buscará registrar eventualidades y demoras para realizar planes de contingencia ante cualquier eventualidad.

La segunda etapa del sistema de transporte estará dedicada a la identificación de necesidades de las nuevas tiendas, basada en el crecimiento orgánico de la empresa. En otras palabras, en esta etapa se deberá identificar si existe la necesidad de incrementar la flota de transporte, y se deberá realizar una evaluación de si el crecimiento de la flota deberá ser propio o tercerizado. En caso de que la tercerización sea la mejor opción, también se deberá realizar la evaluación de proveedores capacitados para brindar el servicio y para cumplir los valores del gobierno corporativo.

El sistema de transporte desempeñará un rol crucial, puesto que será responsable de cumplir con el abastecimiento de las tiendas, por lo que los estudios de cada etapa deberán estar bien registrados y evaluados para lograr de la manera más óptima el cumplimiento del objetivo.

- **Sistemas de calidad**

Antes de la instauración de las plataformas de proximidad, la revisión de calidad de los productos fruver era mínima. Con la implementación y la expansión de las plataformas, no solo se seguirá como objetivo un acercamiento a las comunidades, sino también se puede implementar un sistema de gestión de calidad en el cual, sobre la base de pruebas muestrales, se identifiquen los mejores productos y se pueda identificar si el sistema de siembras programadas está funcionando adecuadamente, teniendo en cuenta que se plantará los productos sobre la base del estudio de suelos y climas. En caso de que se identifique algún producto de abastecimiento que no esté cumpliendo con los parámetros necesarios para

ponerlos a la venta, se deberá tener una gestión de cambio que permita al pequeño agricultor cambiar de producto de siembra. Este proceso deberá incluir lo siguiente:

- Identificación del problema: ¿Qué ocurre con las tierras sembradas que no permite cumplir con los estándares de calidad básicos?
- Identificación del producto: Revisar si es un tipo de producto con sembríos rotativos (pimiento, frejol, etc.) o sembríos fijos (palta, uva, etc.). En el caso de ser un cultivo rotativo, se puede hacer la adaptación de la tierra rápidamente y generar ingresos al año siguiente; pero, si es el caso de un sembrío fijo, se debe identificar el producto por reemplazar y ayudar al agricultor durante el tiempo que quedaría sin ganancias.
- Cambio de producto y adaptación: Luego del estudio de suelos y climas, se debe identificar los productos que podrían brindar fruto en dichas tierras con el clima vigente. Además, con esto se debe brindar asesoría técnica al agricultor para la adaptación del cambio de producto.

Es importante mencionar que los pequeños agricultores que se alineen con los parámetros técnicos propuestos por Supercompra obtendrán venta segura de sus productos, pero deberán adoptar mejoras ante una evidencia de mala calidad.

### **2.2.2 Aspectos legales**

La creación de las plataformas de proximidad y el acercamiento de Supercompra con los pequeños agricultores vendrán con términos legales por ejecutar y solucionar. Así, buscando ser una empresa inclusiva, Supercompra deberá proveer de las asesorías legales necesarias para que se logren las transacciones y las asociaciones necesarias para el cumplimiento de objetivos. Para dicho fin, se deberá contratar un *champion* que se encargará de las asesorías para la unificación de pequeños agricultores con Supercompra. Específicamente, se ocupará de tres ámbitos:

- **Asociaciones:** debido a que las asociaciones deberán estar conformadas por un grupo de pequeños agricultores, estos deben ser asesorados para la unión y el mantenimiento de las mismas. De esta manera, la formación de las asociaciones deberá contar con las cláusulas necesarias en caso de escisión, separación o incumplimiento de los acuerdos pactados. El *champion* deberá encargarse de la asesoría para que el contrato de asociación mantenga las cláusulas necesarias y de explicar claramente lo que involucra la firma de dicho contrato.

- **Contratos y convenios:** el *champion* deberá ocuparse de la realización de los contratos entre las asociaciones y Supercompra.
- **Asesoría legal:** finalmente, este *champion* debe ser el asesor legal de los pequeños agricultores; debe buscar que estos adquieran la confianza de realizarle consultas ante cualquier eventualidad con la intención de mejorar las relaciones entre la empresa y ellos.

### 3. Plan de recursos humanos

Como se señaló, la organización debe consolidar su identidad, no solo a lo largo de la cadena de la empresa, sino también a lo largo de sus *stakeholders*, de acuerdo con las políticas de gobierno corporativo de Supercompra. Esto tendría el objetivo de asegurar la continuidad y crecimiento de todos los involucrados en la cadena, principalmente de fruver, y permitiría brindar el soporte necesario para el crecimiento que espera la empresa en los próximos años.

El plan de recursos humanos busca aplicar un cambio de perspectiva de la operación con respecto a los proveedores de fruver —en especial los pequeños agricultores—; para ello, es necesario rescatar las iniciativas ejecutadas y capitalizar la experiencia de la puesta en marcha de la primera plataforma de proximidad.

Analizando este primer acercamiento, liderado por el señor David Valles, se ha hallado que la organización no desarrolló la capacidad para transformar la respuesta cultural inicial en una respuesta cultural aprendida y organizada que contribuya a satisfacer las necesidades básicas para lograr la fidelidad de las asociaciones de pequeños agricultores y su incorporación exitosa en el proceso de compra. De esta manera, se han establecido objetivos generales y específicos para la realización de este plan:

- **Objetivos generales:**
  - Satisfacer la demanda de personal necesario para la ampliación de la cadena de tiendas, y el incremento de ventas y de las operaciones
  - Mejora y preservación del clima laboral
- **Objetivos específicos (fruver):**

- Establecer las bases para que la organización desarrolle una respuesta cultural consistente con los negocios inclusivos
- Identificación con la familia Supercompra (Grupo Mazaplan) a lo largo de la cadena, incluyendo los *stakeholders*

Para el cumplimiento de estos objetivos, se ha establecido un plan de recursos humanos basado en la reorganización de la cadena de suministros; el perfilamiento de los puestos de trabajo; la evaluación de desempeño; el reclutamiento, la selección y la contratación; la capacitación; y la sensibilización.

### 3.1 Crecimiento orgánico

El área de recursos humanos debe involucrarse y participar en todo el proceso de crecimiento orgánico de Supercompra. Por tal motivo, se debe realizar una estrategia para abastecer las necesidades del personal de la empresa. De esta manera, esta área debe estar presente en

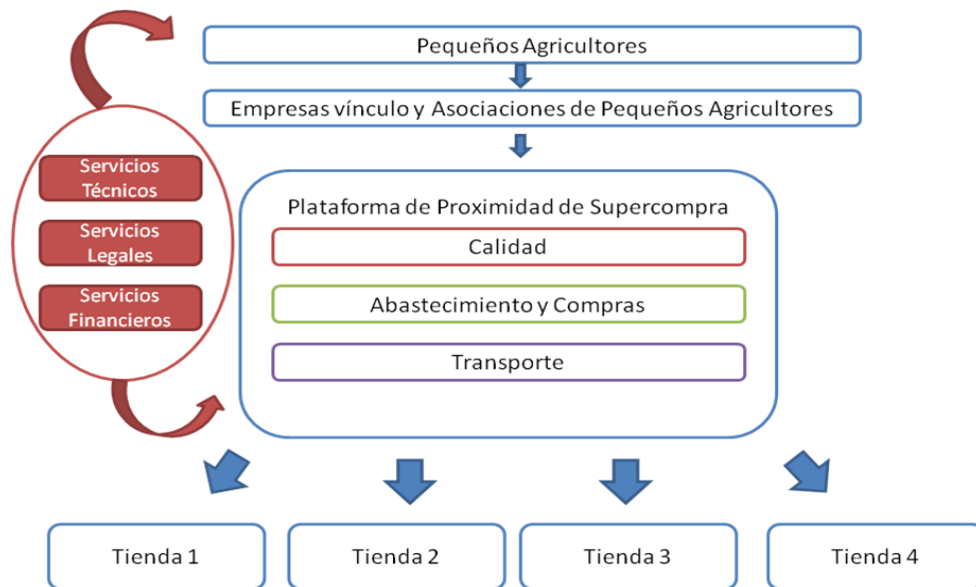
- **Nuevos locales:** el área de recursos humanos debe estar presente y participar de los estudios de prefactibilidad para los nuevos locales con la intención de realizar un estudio de factibilidad de empleo en cada zona.
- **Contratación de personal:** una vez definido el nuevo local, el área de recursos humanos debe identificar la cantidad de nuevos empleos necesarios para abastecer de personal a la tienda. Luego, debe realizarse la contratación del personal, la cual será interna y externa: interna con la intención de que este personal no solo lidere los procesos, sino que comparta a los nuevos integrantes la cultura de la organización, y externa con la intención de dar oportunidad de trabajar a jóvenes que cumplen con el perfil de la empresa. Del mismo modo, se debe contratar al personal necesario para las operaciones de abastecimiento.
- **Convenios:** para que el área de recursos humanos contribuya con el estudio de mercado y la búsqueda de información necesaria para el crecimiento, deberá realizar convenios con instituciones/ONG para acceder a ciertas bases de datos o incluso para incentivar la realización de algún estudio. Así, Supercompra podría obtener información acerca de normativas, estudio de situación, estudios de climas, censo, etc., lo cual contribuirá con el crecimiento orgánico.
- **Crecimiento en comercio exterior:** como parte de la expansión de ventas a nivel internacional, Supercompra incursionará en comercio exterior (comex), con lo cual el área de

recursos humanos deberá preparar las áreas dentro de Ecuador para que se encuentren aptas para realizar el comercio internacional.

### 3.2 Reorganización

Para el manejo de fruver, de acuerdo con los lineamientos del plan estratégico generados desde el método Link, se creará una estructura conformada por *champions* o líderes encargados de seguir las actividades de las plataformas de proximidad y responsables de su relación con los actores dentro de la adquisición de fruver, ya sea tanto de las asociaciones de pequeños agricultores como de los intermediarios. En tal sentido, se ha considerado una estructura adicional con tres divisiones fundamentales para la cadena, que en un inicio será de un puesto de trabajo por división, pero con el crecimiento del sistema se esperaría ampliación: (i) aspectos técnicos, (ii) aspectos legales y (iii) servicios financieros. Estos puestos actuarán como una constelación de trabajo (Mintzberg 1979) con el objetivo de dar oportunidades equitativas a las asociaciones e integrantes de las asociaciones, y lograr relaciones de abastecimiento de largo plazo, seguras, confiables y de beneficio mutuo. A continuación, en el Gráfico 4, se presenta la propuesta de reorganización.

**Gráfico 4. Propuesta de reorganización**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La idea es mantener el éxito de la nueva estructura de plataformas de proximidad, ya que ha asegurado la calidad y el abastecimiento de las tiendas dentro de Supercompra, pero reforzando la relación e imagen institucional con los *stakeholders*, principalmente pequeños agricultores.

### 3.3 Perfilamientos de puestos de trabajo

Los puestos descritos más adelante serán los nexos directos entre los pequeños agricultores y Supercompra. La idea no solo es la sostenibilidad de la cadena, sino la institucionalización de las capacidades y habilidades blandas de David Valles para mantener la imagen de la empresa intacta frente a los principales proveedores. Los puestos de trabajos presentarían el siguiente perfil:

### **3.3.1 *Champion* servicio técnico**

- **Descripción del puesto:** quien ocupe este puesto liderará el servicio de asesoría técnica agrícola manteniendo una relación directa con los agricultores, y realizará estudios de suelos y climas para beneficio tanto de la empresa como de las asociaciones de pequeños agricultores de las zonas donde Supercompra ejerce influencia. Además, liderará las capacitaciones que sean necesarias para la mejora e implementación de técnicas agrícolas que optimicen la producción. Finalmente, trabajará junto con el área de abastecimiento y compras, y será responsable de la identificación de suelos óptimos para la siembra de productos que no han sido explotados por los agricultores de la zona y que la empresa cree necesarios.
- **Requerimientos:**
  - Ingeniero agrícola
  - De preferencia con estudios de posgrado especializado en agricultura
  - Experiencia de por lo menos diez años en estudios de plantas, suelos y climas
- **Habilidades blandas:**
  - Afinidad con los valores de la organización
  - Alta vocación de servicio
  - Honestidad y respeto por las personas
  - Destrezas de comunicación y resolución de conflictos
  - Capacidad de trabajo en equipo

### **3.3.2 *Champion* servicios legales**

- **Descripción del puesto:** quien ocupe este puesto liderará el servicio de asesoría legal a lo largo de la cadena de suministro. Estará enfocado en la organización y legalización de las asociaciones de pequeños agricultores, brindando asesorías de resolución de conflictos dentro de cada asociación y sirviendo de nexo entre pequeños agricultores ante cualquier problema de deserción. Este *champion* facilitará las herramientas para hacer contrataciones.
- **Requerimientos:**
  - Abogado licenciado
  - Experiencia de por lo menos cinco años en formación de organizaciones
  - De preferencia, con algún estudio de resolución de conflictos
- **Habilidades blandas:**
  - Afinidad con los valores de la organización
  - Alta vocación de servicio
  - Honestidad y respeto por las personas
  - Destrezas de comunicación y resolución de conflictos
  - Capacidad de trabajo en equipo

### 3.3.3 *Champion* servicios financieros

- **Descripción del puesto:** el encargado de este puesto liderará el servicio de asesoría financiera necesaria para los pequeños agricultores, servirá para la sostenibilidad de las asociaciones y será el responsable de formar proyectos que contribuyan con el financiamiento exitoso de los pequeños agricultores. Además, brindará asesoría financiera en caso de que sea necesario y será quien contribuya con la generación de fondos de contingencia en cada asociación.
- **Requerimientos:**
  - Bachiller en Administración, Economía, Contabilidad o Finanzas
  - De preferencia maestría en Finanzas o Administración
  - Experiencia de por lo menos cinco años en alguna entidad financiera o puestos afines
- **Habilidades blandas:**
  - Afinidad con los valores de la organización
  - Alta vocación de servicio

- Honestidad y respeto por las personas
- Destrezas de comunicación y resolución de conflictos
- Capacidad de trabajo en equipo

### **3.4 Reclutamiento, selección y contratación**

#### **3.4.1 Reclutamiento**

Primero, se realizaría el reclutamiento entre expertos de la zona a fin de determinar si se halla alguna persona capacitada cerca de las plataformas de proximidad, no solo con la intención de dar oportunidades, sino también de que exista una mayor cercanía con las comunidades. De no ser el caso, se buscará dentro de la región. El reclutamiento no solo se realizaría por las vías digitales —redes sociales—, sino que se efectuaría un estudio de mercado de las universidades, empresas agrícolas y consultoras agrícolas en busca de personal con las capacidades requeridas.

#### **3.4.2 Selección**

La selección se efectuarse a través de tres pasos: (i) examen de conocimientos técnicos que deberá aplicarse con alguna compañía experta en cada tema, (ii) mesa de trabajo y debate entre todos los participantes del proceso para analizar su capacidad de trabajo en equipo y sus habilidades de liderazgo y resolución de conflictos, y (iii) entrevista personal que incluya preguntas de rigor con el objetivo de analizar su capacidad de resolución de conflictos en negociaciones uno a uno.

#### **3.4.3 Contratación**

Sobre la base de los resultados de los tres pasos, la contratación se realizaría entre los más aptos para el puesto. El primer contrato sería de seis meses como prueba y el siguiente, indefinido.

### **3.5 Capacitación**

Se brindarían dos procesos de capacitación. Uno de ellos es la capacitación de los nuevos *champions* contratados para lograr la identificación con Supercompra y de sus valores, no solo



para compartir la imagen corporativa, sino también para comunicar los objetivos de estos nuevos puestos de trabajo. Se establecerían indicadores junto con los nuevos contratados para colocar metas de cumplimiento y se ejecutaría un taller conjunto en que se especificarían los planes de acción. En segundo lugar, se capacitará a los pequeños agricultores con diferentes aspectos, principalmente los técnicos, con los que se le enseñaría al agricultor mejores técnicas de cultivo y siembra de nuevos cultivos necesarios para la empresa. Dentro de las capacitaciones, se desarrollarán las mesas de trabajo, donde se buscaría una colaboración conjunta de los actores de la cadena para optimizar el abastecimiento de la empresa a partir de las mismas asociaciones.

### **3.6 Evaluación de desempeño**

Se buscaría una evaluación de desempeño 360° en la cual a cada *champion* no solo lo evaluaría su jefe, sino también todos los involucrados en el proceso de abastecimiento a fin de evitar conflictos entre las mesas de trabajo y la identificación de problemas coyunturales dentro del personal de Supercompra. Asimismo, el cumplimiento de objetivos sería parte crucial de la evaluación del desempeño que, puesto que las metas se habían establecido con los mismos *champions*, se esperaba se cumplan a cabalidad.

### **3.7 Plan de incentivos**

El plan de incentivo abarcará dos aspectos: (i) el cumplimiento de metas de colaboradores y (ii) el cumplimiento de metas de pequeños agricultores. En el primer caso, se buscará motivar a los trabajadores a partir de metas cuantificables y generadas a partir del trabajo en conjunto entre el colaborador y la empresa. Estas metas deberán ser cuantificables y alcanzables, junto con el cumplimiento de la programación y el abastecimiento a tiempo de las tiendas. En el segundo caso, no solo se busca incentivar a los pequeños agricultores, sino también mostrar el compromiso de la empresa con estos para esperar que se genere una cadena de compromisos y búsqueda de formar parte de la familia Supercompra.

## **4. Plan financiero**

Los aspectos más importantes del plan financiero, además de asegurar el manejo de las inversiones y el retorno esperado, radican en las actividades de soporte necesarias para la

reestructuración, la consolidación y el funcionamiento eficiente del sistema de abastecimiento de fruver, basado en plataformas de proximidad.

#### **4.1 Objetivos**

- **Objetivo general**

- Administración de la inversión total de US\$\$ 400 millones para los próximos cinco años

- **Objetivos específicos**

- Mitigar el riesgo relacionado con la industria en la que se desenvuelven los pequeños agricultores
- Realizar el análisis financiero de expansión de tiendas e incremento de plataformas de proximidad
- Lograr la intervención de las asociaciones de pequeños agricultores para proporcionar facilidades al acceso a los servicios financieros

#### **4.2 Desarrollo de alternativas para facilitar el acceso a los servicios financieros**

Como parte fundamental del plan estratégico, el refuerzo de las relaciones comerciales busca el desarrollo y la sostenibilidad de las asociaciones de pequeños agricultores a través de la formulación de proyectos que contribuyan la mejora de la calidad y productividad. Para facilitar la vinculación de las asociaciones de pequeños agricultores al sistema financiero, se desarrollará un proceso mediante el cual se proporcionará el asesoramiento necesario, la documentación necesaria para el correcto uso de las herramientas financieras, la exigencia en la transparencia de información y el *know how* necesario para el acceso a los servicios mencionados. Además, se brindará a las asociaciones de pequeños agricultores el aval para su acceso al sistema financiero, a través de las entidades financieras relacionadas, usando como sustento para sus operaciones la demanda sostenible proporcionada por Supercompra. Estas actividades se desarrollarán por medio de los *champions* de la organización en las plataformas de proximidad.

#### **4.3 Desarrollo de planes de contingencia para respuesta financiera a externalidades**

Luego de identificadas las externalidades a las que está sujeta la industria, en especial las asociaciones de pequeños agricultores, se han considerado dos medidas principales:

- Se organizará la creación de fondos para contingencias producidas por externalidades por medio de la captura de un porcentaje de las ventas generadas por las asociaciones de pequeños agricultores a las plataformas de proximidad y un porcentaje de las ventas de fruver de Supercompra. Así, se satisfarán siempre los gastos financieros generados por el fondo por ambas partes.
- Se desarrollarán alternativas para el acceso a seguros y otros planes de protección para las asociaciones para la recuperación de los activos o el lucro cesante ante incidentes mayores que pongan en riesgo la continuidad de la cadena de suministro.

#### 4.4 Manejo de inversiones

El manejo de las inversiones se enfoca en la administración adecuada de los US\$ 400 millones dispuestos para la inversión de los próximos cinco años, que serán utilizados en (i) el incremento del número de tiendas, (ii) el aumento de las plataformas de proximidad, y (iii) otras inversiones, como remodelación de tiendas actuales, publicidad, *marketing* y contrataciones. En tal sentido, sobre la base del crecimiento poblacional potencial presentado en el Anexo 27 y la estructura financiera representativa de la industria, se ha calculado el valor actual neto de la inversión para el crecimiento de Supercompra.

Con base en el crecimiento de la población urbana en las ciudades más importantes de Ecuador, se ha identificado un potencial de crecimiento de cuarenta tiendas para los próximos cinco años, manteniéndose por lo menos el 48% de la participación del mercado, con lo cual se calcula un crecimiento a un ritmo de ocho tiendas por año. Considerando una inversión de US\$ 6.000.000 por cada tienda nueva, se presentaría una inversión en tiendas de US\$ 48.000.000 anuales. Asimismo, dada la existencia de dos plataformas de proximidad para el abastecimiento de 42 tiendas en la actualidad, se ha calculado la necesidad de apertura de dos plataformas de proximidad adicionales para abastecer a las nuevas tiendas. El costo de implementación de cada plataforma ascendería a US\$ 2.000.000. Además, se ha incluido otras inversiones, como, por ejemplo, *marketing* y gastos de contingencia, que completan los US\$ 80.000.000 por año. Se ha establecido como periodo de evaluación de proyecto un plazo de diez años (a causa de la depreciación de los activos) y se presenta un valor de rescate del 50% del valor de las tiendas (US\$ 120.000.000), de acuerdo a como se observará en el Anexo 28.

El cálculo de los ingresos se ha realizado considerando la venta promedio por tienda en las condiciones actuales (US\$ 230.000.000 en ventas para 42 tiendas  $\approx$  US\$ 5.470.000 por tienda).

Asimismo, se ha proyectado un crecimiento de ventas por tienda de 10% considerando el crecimiento poblacional y la penetración de mercado de las tiendas como condiciones necesarias para alcanzar unas ventas de US\$ 690.000.000 al cabo del quinto año (ver Anexo 29). Los beneficios obtenidos se calcularon como un porcentaje de las ventas, de una estructura financiera típica de la industria (ver Anexo 30). Con ello, se obtuvo el flujo neto esperado anual (7,83%), presentado en el Anexo 31.

Finalmente, se calcularon las tasas de descuentos, teniendo en cuenta diferentes escenarios:

1. Considerando que no habrá deuda: En tal caso se ha calculado el factor de descuento en base al CAPM, teniendo en cuenta un beta desapalancado de 0,52 (industria agrícola) —obtenido de la tabla de Damodaran que proporciona el beta desapalancado por industria (Damodaran s.f.); una renta fija de 2.6136, que es el rendimiento promedio de los bonos libres de riesgo de USA en los últimos 10 años (considerando que los inversionistas prefieran invertir en una renta libre de riesgo)<sup>8</sup>; y una renta promedio de mercado de 8% que es lo que están pagando las acciones emitidas de Ecuador a la fecha (se han revisado bonos desde el 2014). Estos últimos datos se han obtenido de la Bolsa de Valores de Ecuador y de la CNBC. Con dicha información la fórmula para calcular la tasa de descuento del proyecto fue la siguiente:

<b>CAPM</b>	
Tasa Libre de Riesgo	2.61
Beta desapalancado	0.52
Renta promedio de mercado	8
CAPM	5.41
<b>CAPM= 2.61+(0.52*(8.0-2.61))= 5.41%</b>	

Si se aplica dicho factor de descuento al flujo esperado anual y se trae las muestras a valor presente, se obtendría un VAN de PEN 110MM. Este escenario es poco realista dado que inversiones de la magnitud que planteamos normalmente viene apalancada.

---

<sup>8</sup> Es importante resaltar que no se eligió a Ecuador como renta libre de Riesgo pues su riesgo país es alto y teniendo en cuenta que los inversionistas de Supercompra son mexicanos, probablemente prefieran investigar los Bonos de Estados Unidos.

2. Un segundo escenario considerado es que se financie una parte de la inversión con deuda: de ser el caso, no podemos continuar trabajando con un beta desapalancado, por lo que primero se apalanca el Beta considerando una proporción Deuda/ Patrimonio de 1.5 (información obtenido a través de consultas a expertos que trabajan financiamiento de empresas agrícolas en el Perú) y una tasa de impuestos de 30%. Con dicha información se tiene un beta apalancado de 1.066:

<b>Apalancamiento del Beta</b>	
Beta desapalancado	0.52
Deuda/Patrimonio	1.5
Impuestos	30%
Beta apalancado	1.066
<b>Beta apalancado= <math>0.52 \times (1 + (1.5 \times (1 - 30\%))) = 1.066</math></b>	

Con el beta apalancado, se puede obtener el Wacc del proyecto, considerando el CAPM (o coste de fondos propios) que fue calculado con el beta apalancado obteniendo un coste de fondos de 8.3443%; se calculó una distribución de Patrimonio/ Activos de 0.4 (siguiendo la línea de Deuda/Patrimonio de 1.5 mencionada anteriormente); un costo de la deuda financiera de 8% de acuerdo a las acciones emitidas del 2004 a la fecha en Ecuador y una distribución Deuda/Activos de 0.6. Con eso se obtiene el siguiente Wacc:

<b>WACC</b>	
Coste de Fondos propios	8.3443
Coste de la deuda financiera	8
Patrimonio/ Activos	0.4
Deuda / Activos	0.6
Impuestos	30%
WACC	6.698
<b>WACC= <math>(8.3443 \times 0.4) + (8 \times (1 - 30\%) \times 0.6) = 6.698</math></b>	

Si se aplica dicho factor de descuento al flujo esperado anual y se trae las muestras a valor presente, se obtendría un VAN de USD 81MM. Este escenario es más realista dado que inversiones de la magnitud que planteamos normalmente viene apalancada. Sin embargo es importante considerar un escenario mucho más conservador.

3. Si se considera un escenario mucho más conservador, teniendo en cuenta un coste de fondos propios de 15% y un coste de deuda financiera de 10%, se tendría un WACC de 10.2%:

<b>WACC</b>
-------------

Coste de Fondos propios	15
Coste de la deuda financiera	10
Patrimonio/ Activos	0.4
Deuda / Activos	0.6
Impuestos	30%
WACC	10.200
<b><math>WACC=(15*0.4)+(10*(1-30%)*(0.6))= 10.20</math></b>	

Bajo este escenario en un plazo de 10 años, si se trae el flujo a valor presente, se obtiene un VAN de USD 19MM que podría no resultar tan atractivo para unos inversionistas que en 5 años han hecho una inversión de USD 400MM.

Consideramos que el escenario más factible para la empresa es el segundo, pues tiene en cuenta un porcentaje de deuda y mantiene un VAN de 81MM.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Para cumplir con los objetivos esperados, Supercompra tiene dos retos. El primero es alinearse con la estrategia corporativa (gobierno corporativo) buscando optimizar los gastos de cada proceso, pero alineándose a ser un negocio inclusivo, para que de esta manera se pueda lograr la ventaja primordial. El segundo reto se adscribe a su estrategia de crecimiento y su búsqueda de procesos y servicios innovadores en pos de mantenerse como líder en el mercado. Para lograrlo se formularon estrategias alineadas con los objetivos que, con su cumplimiento, acercarán a Supercompra al modelo ideal del negocio. En este documento se buscó cumplir con los objetivos desde una perspectiva de negocio innovador y comercio justo, en que la interacción con los *stakeholders* logre un beneficio común para todos los integrantes de la cadena. Para esto, se analizó el entorno interno y externo de la empresa con la intención de considerar la mayor cantidad de variables que podrían afectar el desarrollo de las estrategias. Además, se enfocó el estudio (de manera de piloto) a la cadena de pequeños agricultores, que eran los que menos interacción tenían con la empresa, para conseguir una imagen de negocio inclusivo y comercio justo.

En la misma línea, se utilizó para el desarrollo de las estrategias la metodología Link para evaluar la situación actual de los proyectos que involucran a pequeños agricultores, y, bajo ciertos criterios, orientar la elaboración de cursos de acción que permitan mejorar los aspectos que presentan debilidad hacia la sostenibilidad del negocio y desarrollo de los grupos de interés (modelos empresariales incluyentes). Para el caso de Supercompra, las acciones derivadas de la evaluación deben estar alineadas con el GRI de forma que contribuya con el reporte que la empresa requiere para posicionarse internacionalmente como empresa responsable bajo los lineamientos del gobierno corporativo del Grupo Mazaplan. En ese sentido, tanto las acciones derivadas del Link como su alineamiento al GRI están orientadas a la sostenibilidad económica, social y medio ambiental del negocio, pero deben ser implementados progresivamente para no generar rechazo o marginar a los grupos de interés de menor capacidad de respuesta.

Con todo esto, se han planteado planes operativos que puedan lograr cumplir las estrategias buscando abarcar y comprometer a la mayor cantidad de áreas dentro de la compañía. Los planes operativos han sido enfocados desde cuatro perspectivas: (i) *marketing*, que contribuirá a la asociación de Supercompra como negocio inclusivo, desarrollará la plataforma digital y ayudará con la difusión y estudios para el crecimiento de la empresa (fruver); (ii) operaciones, que se encargará de la implementación de todas las actividades por realizar para el cumplimiento de los objetivos, desde la adquisición/ alquiler de los locales hasta el desarrollo de los nuevos procesos de las plataformas de continuidad; (iii) recursos humanos, que se encargará de las nuevas contrataciones tanto de las nuevas tiendas como de las plataformas de continuidad; en este último

punto deberá mantener un riguroso sistema de contratación, pues debe buscar asegurar el desarrollo de habilidades blandas que permitan mantener la confianza y buena relación con los proveedores (pequeños agricultores); (iv) plan financiero, que busca identificar el retorno de la inversión pero manteniendo el crecimiento de la empresa y sus márgenes competitivos dentro de la industria.

Finalmente, se puede concluir que el suministro de fruter con pequeños agricultores puede llegar a ser rentable y sostenible, pero exige un mayor esfuerzo en gestión, coordinación y seguimiento por parte de Supercompra.

## **2. Recomendaciones**

- Supercompra no solo deberá ayudar al agricultor a desarrollarse dentro de la cadena dentro de la empresa, sino también potenciar sus conocimientos para que, en caso de eventualidades de Supercompra, el agricultor pueda seguir con su negocio.
- Se deberán establecer estándares de trabajo inclusivo para los proveedores de Supercompra desde los pequeños agricultores hasta los intermediarios.
- Supercompra deberá analizar la optimización de los gastos en los que incurrirá en cada paso de la cadena analizando la posibilidad de tercerizar los servicios que no son propios de la actividad principal del negocio (por ejemplo, el transporte).
- Los planes funcionales deberán ser rigurosos, con la intención de que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos de la manera más óptima. Para dicho fin, todos los actores dentro de Supercompra deberán estar involucrados.
- Todo el proceso de inversión/adaptación deberá ir ejecutándose en forma periódica considerando la situación política y económica del país.
- Supercompra deberá evaluar los mercados externos a fin de lograr exportar productos de Supercompra, para contribuir con la diversidad de clientes de la empresa, incrementar el volumen de ventas y mitigar los riesgos de inestabilidad que podría atravesar el país.

## **Bibliografía**

- 1 Bales C.; Chatterjee P. C; Gluck F.; Gogel D.; y Puri A. ([1980] 2000). *The Microeconomics of Industry Supply*. “The Business System: A New Tool for Strategy Formulation and Costs Analysis”. *McKinsey Quarterly*. Fecha



- de consulta: 20/07/2017. <<http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20-%20The%20Business%20System.pdf>>
- 2 Banco Central del Ecuador [BCE] (2016). *Balanza Comercial*. Fecha de consulta: 12/11/2016. <<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>>
  - 3 Banco Mundial (2016). *Banco de datos. Indicadores de desarrollo mundial*. Fecha de consulta: 11/11/2016. <<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=LCN#>>
  - 4 Barney J. B. y Griffin R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
  - 5 Borja J. (2016). *El poder de mercado en la comercialización de alimentos en Ecuador* [videograbación]. Fecha de consulta: 11/11/2016. <<https://www.youtube.com/watch?v=D6OhzGXXiBM&list=PL90QWGdZrNM7QD-P4QlqMpIRFmIZNbTgC&index=5>>
  - 6 Bravo, J.M. (2014). *Programación y planificación de las operaciones de cultivo en horticultura*. Fecha de consulta: 12/04/2017. <[http://www.foroagroecologiaybiodiversidadencanarias.org/PlanCult/presentacion\\_plancultivos.pdf](http://www.foroagroecologiaybiodiversidadencanarias.org/PlanCult/presentacion_plancultivos.pdf)>
  - 7 Bolsa de Valores de Guayaquil (2018). Ofertas Públicas vigentes en Circulación. Fecha de consulta 27/03/2018. <<https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/productos/ofertas-publicas-vigentes-en-circulacion.asp>>
  - 8 Bruni, J., y Plaza, M. (2013). *Supercompra: abasteciéndose con pequeños agricultores andinos*. SKN-090,13.
  - 9 Chin A. (2001). *Herfindahl-Hirschmann Index Calculator*. Fecha de consulta: 22/02/2017. <<http://www.unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>>
  - 10 CNBC (2018). US – 10YR. Fecha de consulta: 27/03/2018. <<https://www.cnbc.com/quotes/?symbol=US10Y>>
  - 11 Coase R. (1937). “The Nature of the Firm”. *Economics, New Series*, vol. 4(14), p.386-405.  
Congreso Nacional de la República del Perú (1997). *Ley de Promoción y Garantía de Inversiones*. Fecha de consulta: 12/11/2016. <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1DEB43890CC35D46052580EB00722F1D/\\$FILE/LEY\\_DE\\_PROMOCION\\_Y\\_GARANTIA\\_DE\\_INVERSIONES.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1DEB43890CC35D46052580EB00722F1D/$FILE/LEY_DE_PROMOCION_Y_GARANTIA_DE_INVERSIONES.pdf)>
  - 12 Congreso Nacional de la República de Ecuador (2001). *Ley de Cooperativas*. Fecha de consulta: 12/11/2016. <[http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY\\_DE\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)>
  - 13 Consultora Inteligencia Estratégica (2015). *Para tomar buenas decisiones, lo más importante no es lo que se ve, sino es lo que no se ve*. Fecha de consulta: 11/11/2016. <[http://www.iestrat.com/sites/default/files/informe\\_diario\\_24\\_11\\_15.pdf](http://www.iestrat.com/sites/default/files/informe_diario_24_11_15.pdf)>
  - 14 Corporación Favorita (s. f.). “Locales”. *Corporación Favorita*, fecha de consulta: 24/04/2017. <<http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>>
  - 15 Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Ciudad de México: Thomson Learning.  
Damodaran, A. (s. f.). *Damodaran on Line: Home Page for Aswath Damodaran*. Fecha de consulta: 24/09/2017. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
  - 16 Datos Macro (2016). *Precio del Petróleo OPEP por Barril*. Fecha de consulta: 11/11/2016. <<http://www.datosmacro.com/materias-primas/opec>>

- 17 David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª edición. Ciudad de México: Pearson Educación.
- 18 Delgado J. (2015). *Foro Latinoamericano de Competencia Sesión III - Cuestiones de competencia en el sector de la venta de productos de alimentación: Prestando atención a la conducta empresarial. Estructura de mercado, crecimiento y competencia en el sector de los supermercados en Latinoamérica*. Documento informativo de la Secretaría de la OCDE, 23-24 de septiembre 2015, Montego Bay, Jamaica.
- 19 Diario Andes (2016). “Ecuador redujo sus importaciones un 34% a un año de vigencia de las salvaguardias”. En *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. 15 de enero de 2016. Fecha de consulta: 11/03/2017. <<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-pais-mejor-calidad-vias-america-latina-segun-world-economic-forum.html>>
- 20 Ecuador Noticias (2017). “Mapa del Ecuador y sus regiones”. En *Ecuador Noticias*. 28 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 15/09/2017. <<http://www.ecuadornoticias.com/2017/03/mapa-del-ecuador-y-sus-regiones.html>>
- 21 El Telégrafo (2011). “Ecuador tiene 7,3 millones de hectáreas de labor agrícola”. En *El Telégrafo*. 25 de agosto de 2011. Fecha de consulta: 25/08/2017. <<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-tiene-73-millones-hectareas-de-labor-agricola>>
- 22 El Universo (2016). “Ciudades del país han crecido sin planificación”. En *El Universo*. 16 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 25/08/2017. <<http://www.eluniverso.com/2016/10/16/infografia/5856217/ciudades-pais-han-crecido-planificacion>>
- 23 Federación Nacional de Comerciantes de Colombia [Fenalco] (2015). *Bitácora Económica*. Fecha de consulta: 10/07/2017. <[http://fenalcometa.co/website/fileadmin/user\\_upload/DOCUMENTOS/BITACORA\\_DICIEMBRE\\_3.pdf](http://fenalcometa.co/website/fileadmin/user_upload/DOCUMENTOS/BITACORA_DICIEMBRE_3.pdf)>
- 24 Global Reporting Initiative [GRI] (2016). *GRI Standards*. Fecha de consulta: 12/04/2017. <<https://www.globalreporting.org/standards>>
- 25 Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009). *Las Megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocio*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- 26 Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.
- 27 Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2010). *Proyecciones poblacionales*. Fecha de consulta: 10/08/2017. <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>>
- 28 Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Fecha de consulta 10/08/2017. <[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)>
- 29 Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2012). *Principales resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Fecha de consulta: 20/10/2016. <[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-)

- 2012/EnighurPresentacionRP.pdf>
- 30 Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria [IEPS] (2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento*. Fecha de consulta: 13/10/2016. <[http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)>
  - 31 Investigación EKOS Negocios (2012). “Nueva ruta de consumo en Ecuador”. *Ekos Negocios*, núm. 217, p. 26-44. Fecha de consulta: 22/08/2017.  
<<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>>
  - 32 La Hora (2016). “Ecuador, la séptima peor economía del mundo”. En *La Hora*. 12 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 11/11/2016.  
<<http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101972805#.WDsLyNLhDIV>>
  - 33 Lundy M.; Amrein A., Hurtado J. J.; Becx G.; Zamierowski N.; Rodríguez F. y Mosquera E. E. (2014). *Metodología Link. Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0*. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR). Fecha de consulta: 13/08/2016.  
<<https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49607>>
  - 34 Mi Comisariato (2016). *Almacenes varios*. Fecha de consulta: 24/04/2017.  
<<http://www.clubmicomisariato.com/establecimiento/categoria/almacenes-varios/establecimiento/mi-comisariato.aspx>>
  - 35 Miles R.; Snow Ch.; Mayer A.; y Coleman H. (1978). “Organizational Strategy, Structure, and Process” [en línea]. *The Academy of Management Review*, vol. 3(3), p. 546-562. Fecha de consulta: 14/12/2017.  
<<http://www.jstor.org/stable/257544>>
  - 36 Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of the Organizations: A Synthesis of the Research*. Ann Arbor: Prentice Hall.
  - 37 Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
  - 38 Nicholson, Walter (2002). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones*. 8ª edición. Madrid: Thomson. Fecha de consulta: 10/10/2016.  
<[https://books.google.com.pe/books?id=iqBbqM8crM0C&pg=PA358&lpg=PA358&dq=adam+smith+problema+agente+principal&source=bl&ots=5J6EmyoHLs&sig=7R0NGtfEXJRMi9HCQYSBdMskfR8&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKEwjmx5Si9\\_nPAhUL6mMKHWhEAnkQ6AEIOzAG#v=onepage&q=adam%20smith%20problema%20agente%20principal&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iqBbqM8crM0C&pg=PA358&lpg=PA358&dq=adam+smith+problema+agente+principal&source=bl&ots=5J6EmyoHLs&sig=7R0NGtfEXJRMi9HCQYSBdMskfR8&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKEwjmx5Si9_nPAhUL6mMKHWhEAnkQ6AEIOzAG#v=onepage&q=adam%20smith%20problema%20agente%20principal&f=false)>
  - 39 Obando, C. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Tesis para obtener el título de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía, Quito.
  - 40 Olavarrieta, S. (1995). “El enfoque de la estrategia basado en los recursos”. *Síntesis. Estudios de Administración*, vol. 2(2), p. 17-44.
  - 41 Orlitzky M.; Schmidt F.; y Rynes S. (2003). “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”. *Organization Studies*, vol. 24(3), p. 403-441. Fecha de consulta: 04/04/2016.  
<[https://www.researchgate.net/publication/241180100\\_Corporate\\_Social\\_and\\_Financial\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/241180100_Corporate_Social_and_Financial_Performance)>

A\_Meta-Analysis>

- 42 Osterwalder A. (2010) *Business Model Generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- 43 Pacala A. (2012). "Some Considerations on the Merits and Limits of Corporate Governance Model". *Journey of Electrical and Electronics Engineering*, vol. 5, núm 1, p. 159-162.
- 44 Palau B.F. (2016). "Los productos frescos suponen hasta el 55% de las ventas en los súper". En *La Vanguardia*, Economía. 6 de junio de 2016. Fecha de consulta: 05/11/2016. <<http://www.lavanguardia.com/economia/20160606/402306886533/productos-frescos-aumentan-ventas-supermercados.html>>
- 45 Peteraf M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 14(3), p 179–191.
- 46 Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- 47 Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY, The Free Press. Traducido al español como *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (1987).
- 48 Porter M. (1987). "Desde la ventaja competitiva a la estrategia corporativa". *Harvard Business Review*, mayo/junio 1987, p. 43-59.
- 49 Porter M. y Kramer M. (2011). "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review*, enero 2011, p. 33-49.
- 50 Reardon, T., y Berdegú, J. (2003). "La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo". Traducción de la versión original en inglés: Reardon, T. and J. A. Berdegú. (2002). "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development". *Development Policy Review*, vol. 20(4), p. 371-388.
- 51 Reffico E. (2010). "Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo". *Debates IESA*, vol. 15, núm. 3, p. 20-24.
- 52 Sallenave, J.P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- 53 Sherman H.; Rowley D. y Armandi B. (2007). "Developing a Strategic Profile: the Pre-planning Phase of Strategic Management". *Business Strategy*, vol. 8, núm. 3, p. 162-171.
- 54 The Global Economy (2015a). *Índice de efectividad de gobierno*. Fecha de consulta: 10/11/2016 <[http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)>
- 55 The Global Economy (2015b). *Índice de estabilidad política*. Fecha de consulta: 10/11/2016. <[http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/)>
- 56 The Global Economy (2016). *Índice de percepción de corrupción*. Fecha de consulta: 11/10/2016. <[http://es.theglobaleconomy.com/rankings/transparency\\_corruption/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/)>
- 57 Valencia R. (2016). *Ecuador. Una historia de inestabilidad política*. Fecha de consulta: 8/10/2016. <[http://www.academia.edu/5231351/Ecuador\\_una\\_historia\\_de\\_inestabilidad\\_pol%C3%ADtica](http://www.academia.edu/5231351/Ecuador_una_historia_de_inestabilidad_pol%C3%ADtica)>
- 58 Webometrics (2017). *Ecuador: Ranking web de universidades*. Fecha de consulta: 03/03/2017. <[http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Ecuador](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Ecuador)>

- 59 Whittington, R. (2001) *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?:* Editorial Thomson.
- 60 Zamora, M. (2005). “La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias”. *Ecuador. Debate, Conflicto y Protesta*, núm. 64, p. 135-150.

## **Anexos**

## Anexo 1. Marco teórico

### 1. Teoría de la administración

Según Da Silva (2002), las teorías de la administración se han abordado desde diferentes perspectivas que han ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde la perspectiva clásica a finales del siglo XIX, cuando la administración empieza a ganar protagonismo dentro del proceso económico, hasta las perspectivas contemporáneas del siglo XXI, como dice Alvin Toffler: «Cada época produce una forma de organización adecuada a su propio tiempo» (Da Silva 2002: 113).

Sobre la base de todas las definiciones de administración que se ha obtenido, se ha definido a la administración como la forma de dirigir una empresa que, mediante el uso de sus recursos, y, a través de procesos relacionados (planeación, organización, dirección y control), orienta sus esfuerzos al logro de objetivos propuestos.

### 2. Teoría de la estrategia

Existen muchas definiciones de la estrategia; en este caso, serán enfocadas en Mintzberg *et al.* (1999), y Whittington (2001).

Henry Mintzberg definió la estrategia como un patrón, es decir, como coherencia de conducta en el tiempo, en el cual se contrapone a la estrategia como plan (tendencia de la definición de la estrategia), e indicó que ambas definiciones parecen ser válidas (las llamó estrategia proyectada y estrategia realizada). Asimismo, indicó que hay tres tipos de estrategias adicionales: las premeditadas, que son las que se realizan por completo; las no realizadas, que son las que no llegan a concretarse; y, finalmente, las emergentes, en las cuales un modelo realizado no fue pretendido expresamente.

Es así que tomó todas las definiciones de estrategias de la época y las dividió en diez escuelas:

Escuelas de Mintzberg	
Escuela de Diseño	La estrategia como proceso de concepción
Escuela de Planificación	La estrategia como proceso formal
Escuela de Posicionamiento	La estrategia como proceso analítico
Escuela Empresarial	La estrategia como proceso visionario
Escuela Cognoscitiva	La estrategia como proceso mental
Escuela de Aprendizaje	La estrategia como proceso emergente
Escuela de Poder	La estrategia como proceso de negociación
Escuela Cultural	La estrategia como proceso colectivo
Escuela Ambiental	La estrategia como proceso reactivo
Escuela de Configuración	La estrategia como proceso de transformación

Fuente: Mintzberg *et al.*, 1999.

Elaboración: Propia

Por otro lado, Whittington (2001) presentó la estrategia como un tema ambiguo y la definió en cuatro conceptos básicos que pueden llegar a ser opuestos:

- **Perspectiva clásica:** en este enfoque, «la rentabilidad es el principal objetivo de las empresas y la planificación racional, el medio para conseguirlo» (Whittington 2001: 13). Así, la estrategia es definida de acuerdo con Alfred D. Chandler; como «la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos» (Whittington 2001: 13).

- **Perspectiva evolucionista:** en este enfoque, «las estrategias más apropiadas para un mercado determinado emergen a medida que los procesos competitivos permiten que los más aptos sobrevivan y florezcan mientras que los más débiles quedan irremediabilmente excluidos del nicho ecológico» (Whittington 2001: 21).
- **Perspectiva procesualista:** para los procesualistas, «las empresas no reúnen todos sus esfuerzos en optimizar un único elemento, son más bien coaliciones de individuos, que aportan sus propios objetivos personales y sus tendencias cognitivas a la organización. Los miembros de estas organizaciones negocian entre sí para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables para todos» (Whittington 2001: 26).
- **Perspectiva sistémica:** esta perspectiva propone «que las empresas se diferencian según el sistema social y económico en el que se implantan. (...) Las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto» (Whittington 2001: 32).

### 3. Estrategia basada en recursos y capacidades

Esta estrategia centra su enfoque en los recursos y capacidades de la propia empresa como factores determinantes para lograr retornos superiores y alcanzar el éxito. Las premisas establecidas por Olavarrieta (1995) surgieron como un complemento al modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter 1980), para afrontar la gran velocidad de los cambios económicos, la globalización, y la turbulencia y el dinamismo de los mercados.

De acuerdo con Olavarrieta (1995), existe una serie de investigaciones académicas que demuestran que el fracaso o éxito de las empresas están más relacionados con elementos específicos de las propias organizaciones que a factores industriales. Estos elementos, llamados recursos estratégicos, generan retornos superiores para quien los posee, siempre y cuando sean valiosos, escasos y difíciles o costosos de imitar (Barney y Griffing 1992).

Los recursos estratégicos que generan una ventaja competitiva deben cumplir los siguientes atributos: (i) ser valiosos para el mercado; (ii) ser raros, o sea, no estar disponibles para todos los competidores; (iii) ser difíciles o costosos de imitar, es decir, imperfectamente imitables o que resulta demasiado costoso obtenerlos en el corto plazo (deseconomías de compresión de tiempo); y, por último, (iv) que puedan ser explotados por la organización, generando interconexión y/o sinergias en el desarrollo de recursos. Esto es lo que se conoce como el análisis VRIO, y debe permitir guiar a la empresa en el desarrollo e implementación de estrategias orientadas a la obtención y explotación de recursos estratégicos.

### 4. Estrategia, estructura y proceso organizacional

Miles *et al.* (1978) indicaron que una organización es un conjunto de propósitos articulados y de mecanismos establecidos para alcanzarlos. La empresa se debe adaptar y, para lograrlo, debe encontrar un equilibrio con su entorno. Es así que la Gerencia es determinante para la estructura y los procesos organizacionales.

Miles *et al.* (1978) propusieron cuatro tipos de organizaciones desde las cuales se tendrán en cuenta las estrategias:

- **Organizaciones defensoras:** este tipo de organización promulga y mantiene un ambiente donde la estabilidad de la organización es apropiada, sin embargo, tiende a ignorar cierto tipo de tendencias y desarrollo fuera de sus dominios.
- **Organizaciones exploradoras:** para esta organización, mantener una reputación de innovadora en desarrollo de productos es incluso más importante que la rentabilidad.



- **Organizaciones analizadoras:** es una combinación única de organización defensora y exploradora, donde explora la manera de minimizar el riesgo maximizando las ganancias.
- **Organizaciones reactoras:** muestran patrones de adaptación al entorno que son inconsistentes e inestables; este tipo de falta de mecanismos de respuestas puede tener efectos en un entorno muy cambiante.

## 5. Ventaja competitiva y ventaja primordial:

La ventaja competitiva ha sido abordada desde dos perspectivas: la utilizada por Bales *et al.* ([1980] 2000) y la usada por Porter (1987). En primer lugar, Bales *et al.* describieron la ventaja competitiva como una forma de resaltar el concepto del sistema de negocios, el cual busca intentar ser un marco poderoso para juntar una serie de acciones con la intención de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Un punto clave en este sistema es que existen muchas formas de ganar una ventaja competitiva.

En cambio, Porter (1987) se enfocó en establecer un análisis en el que sea posible detectar las capacidades y competencias actuales de una organización, lo que permite conocer las actividades cuyo desempeño es superior o igual al promedio de las empresas de la industria (fortalezas) y aquellas en las que es inferior al promedio (debilidades). Porter (1980) dividió este enfoque en actividades primarias (las actividades que están implicadas en la creación física del producto y en su venta, así como en la transferencia al comprador y en su posventa) y en actividades de apoyo (que son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí).

Actualmente, frente a la gran cantidad de cambios que se han presentado en las empresas, existe una evolución de la ventaja competitiva hacia la ventaja primordial. Esta evolución ocurre principalmente por dos factores: en primer lugar, por la capacidad de la industria para imitar las ventajas competitivas, que se hacen cada vez menos sostenibles en el tiempo; en segundo término, porque el entorno es cada vez más cambiante y la planificación premeditada no lo puede acompañar a la misma velocidad.

De acuerdo con Hamel G. (2008), la ventaja primordial se presenta como una manifestación cultural que es consistente y única como una respuesta de la organización al entorno cambiante. Esta ventaja, resalta un análisis del interior de la organización, en que se evalúa la capacidad de la empresa de responder a los cambios del entorno. Esta capacidad de respuesta se representa a partir de la identidad de la organización, es decir, teniendo la misión, la visión, los objetivos y los valores bien definidos, en que se resalte la propia marca de la empresa y lo primordial sea la cultura organizacional.

## 6. Valor compartido

Según Porter y Kramer (2011), “en los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez como una causa importante de los problemas ambientales, sociales y económicos”. Siendo así, resulta imprescindible que las empresas vuelvan a unir el negocio con la sociedad, de manera que se creen valor económico y valor para la misma sociedad.

Es así que Porter y Kramer (2011) aseguraron que el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las económicas, son las que definen los mercados. El valor compartido fue definido como «las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera» (Porter y Kramer 2011: 6). La creación de valor compartido busca beneficios económicos y sociales sostenibles para la empresa y la sociedad.

## 7. El gobierno corporativo

Históricamente, el gobierno corporativo ha presentado dos etapas. La primera está centrada en los *shareholders* (accionistas) de una firma; en ella, se establecen objetivos y se buscan métodos para poder lograrlos. La segunda etapa es aquella en la cual la compañía considera los intereses de otras organizaciones relacionadas con el buen funcionamiento de la misma (Pacala 2012).

Cualquiera que sea el modelo de gobierno corporativo elegido, el éxito de este dependerá de las prácticas que se apliquen para gestionarlo de buena forma, y también de cómo se presenten los objetivos a perseguir. Los modelos principales son los siguientes: (i) el modelo de *shareholders*, según el cual el objetivo de una compañía es maximizar el beneficio del *shareholder* a través de una producción eficiente y una dinámica distribución de recursos, y (ii) el modelo de *stakeholders*, que promueve una visión más amplia de la compañía y su relación con la sociedad. De acuerdo con este modelo, el desempeño de la empresa es apreciado por la sociedad, pues la empresa se interesa por la empleabilidad, el *market share*, y las relaciones con los proveedores y los clientes (estos temas son más importantes que el desempeño financiero).

## 8. Objetivos estratégicos

De acuerdo con Sallenave (1992: 47), «toda organización económica tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, crecimiento y utilidad». Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) al asegurar una rentabilidad del capital (utilidad), y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

### 8.1 Supervivencia

Para definir la estrategia de supervivencia de la organización, se deben considerar tres tipos de acción:

- Acción de refuerzo: se debe identificar los factores de supervivencia en los que la empresa está fallando e intentar reforzarlos.
- Redespiegue: esta estrategia debe ser suficiente para resolver un problema de supervivencia de una empresa frente a una crisis específica.
- Acción política: esta estrategia por sí sola es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y redespiegue, a veces permite ganar el tiempo suficiente para pasar la etapa difícil antes de que los efectos de las otras dos estrategias se sientan.

### 8.2 Utilidades

Las utilidades representan un resultado positivo de la empresa – ganancias, aunque esta definición está sujeta a diversas interpretaciones contables. En este sentido, las utilidades evocan a la noción de beneficio, es decir, un conjunto de satisfacciones. Existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad: (i) rentabilidad sobre ventas, (ii) rentabilidad económica (definida principalmente por el ROA), (iii) rentabilidad financiera (definida principalmente por el ROE), y (iv) rentabilidad de un proyecto.

### 8.3 Crecimiento

El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa; mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

### 9. Negocios inclusivos y responsabilidad social empresarial (RSE)

La existencia de negocios inclusivos está sustentada en la creación de modelos comerciales muy agresivos para generar riqueza mediante la oferta a segmentos de mercado en la base de la pirámide (Reffico 2010). Si bien se trata de una iniciativa comercial y tiene como finalidad generar rentabilidad, esta contiene y utiliza premisas de la responsabilidad social al desarrollar oportunidades para mejorar los ingresos de los sectores más pobres y cambiar el *statu quo* existente, lo que mejora también sus condiciones de vida.

La responsabilidad social empresarial es un concepto más antiguo actualmente relacionado con iniciativas del tipo caritativo en la mente de la sociedad latinoamericana y que es generalmente utilizado por las empresas como generadores de reputación o vitrina para la demostración de buenas prácticas (Reffico 2010). Aunque existe una relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero de las empresas, se priorizan las relaciones de la organización y los diversos grupos de interés, así como sus efectos en las mediciones a corto plazo, y se permiten que los resultados financieros obtenidos a partir de la responsabilidad social sean evaluados a largo plazo (Orlitzky *et al.* 2003).

Pese a que los negocios inclusivos tienen como principal objetivo la generación de ingresos, requieren ser ejecutados desde una perspectiva de responsabilidad social para abordar los elementos clave a fin de lograr un sistema comercial exitoso. Por el contrario, los sistemas de responsabilidad social tienden a sacrificar parte de la rentabilidad de las iniciativas en la búsqueda de satisfacer múltiples intereses derivados de los *stakeholders*.

Por ello, podemos concluir que los negocios inclusivos no son parte de la responsabilidad social empresarial, sino que son propuestas diferentes a las formuladas por estos programas al tener como principio básico la búsqueda de rentabilidad.

### 10. Teoría de costos de transacción

La necesidad de crear organizaciones que administren actividades específicas para la producción ha sido estudiada por Coase (1937), quien definió las razones para la existencia de las mismas. La dificultad de que un sistema de producción o un empresario negocie y contrate uno de los factores de la producción cada vez que este sea necesario lo llevará inevitablemente a generar un sinnúmero de transacciones que generarán la ineficiencia del sistema. Agrupar estas transacciones, y crear contratos de largo plazo para estabilizar las condiciones, deberes y obligaciones de la empresa y los diferentes factores de la producción permiten un equilibrio entre la empresa y su entorno, lo que genera eficiencia al minimizar el número de transacciones existentes.

De la misma teoría, se determina la relación del tamaño de la empresa y la cantidad de actividades y transacciones que realiza: cuantas más transacciones absorbe, más grande es y viceversa. La relación del tamaño de las empresas se debe a algunas fuerzas:

- Cuán bajos son los gastos de organizar nuevas actividades y cuán lento es el incremento de los costos para las transacciones o actividades integradas y organizadas

- La baja probabilidad de cometer errores con más transacciones, y qué tanto se incrementan los errores con la integración de nuevas actividades o transacciones
- Cuanto mayor es la disminución de los costos de los factores de producción para un mayor volumen en la demanda de estos factores

De estas fuerzas y relaciones, se define el concepto del costo de transacción, dejando establecido que una firma o empresa absorberá actividades o transacciones siempre que organizarlas y ejecutarlas internamente sea menos costoso que contratarlas externamente, de ahí que las estrategias de crecimiento sean orgánicas o inorgánicas, y que posibles estrategias de contracción contemplen el análisis del costo de transacción.

## **11. Teoría de agencia**

Esta teoría se enfoca en las subcontrataciones de las empresas, en que un agente es «una persona que toma decisiones económicas para un tercero, por ejemplo, el directivo de una empresa que es contratado para actuar en nombre del propietario» (Nicholson 2002: 358).

Este tipo de relaciones, si bien perfeccionan algunos procesos que las empresas o directores no pueden (o no quieren) desarrollar por sí mismos, puede generar conflictos entre el agente y el principal. El mayor problema que podría generarse es que los agentes no se preocupen con la misma «vigilancia activa con la que los propietarios se ocupan de su propio dinero» (Nicholson 2002: 358), con lo cual es necesario plantear algunos incentivos que alineen los objetivos de los agentes con los principales (por ejemplo, darles una parte del accionariado) para que mantengan los mismos intereses.

## **12. Las Megatendencias**

De acuerdo con el Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009), las Megatendencias se definen como las grandes fuerzas en el desarrollo humano y tecnológico que afectarán, en un horizonte de diez a quince años, todas las áreas de la actividad humana. Estas se basan en manifestaciones presentes que permiten proyectar futuros posibles sobre comportamientos sociales (personas, grupos, comunidades, regiones y países) con impacto en la sociedad, debido básicamente a cambios en el entorno que se prevé que van en una dirección determinada, las cuales, por su complejidad, velocidad y magnitud, deben ser analizadas para generar mejores estrategias de acción que vayan en consecuencia con dichas tendencias.

El Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009) ha identificado ocho megatendencias sociales: (i) consumidor ecológico; (ii) educación personalizada, vitalicia y universal; (iii) el mundo: un gran centro comercial; (iv) gestión de bienes y gobernanza global; (v) mercadotecnia personalizada; (vi) nueva estructura demográfica y familiar; (vii) salud tecnológica; y (viii) virtualidad cotidiana (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey 2009).

## **13. Global Reporting Initiative (GRI)**

El GRI es una iniciativa global que ayuda a los gobiernos del mundo a entender y comunicar su impacto en los puntos críticos para la sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, y el bienestar social y de gobierno. Esto permite tomar acciones reales para generar beneficios económicos, sociales y ambientales para todos. Los estándares establecidos en el GRI se desarrollan a través de contribuciones de *stakeholders* de diferentes industrias que están enraizados en el interés público (GRI 2016).

El GRI está dividido en cuatro estándares:

- Estándares universales: incluyen los principios para definir el contenido y la calidad.
- Estándares económicos: en este punto, se debe brindar la información acerca de la creación y distribución del valor económico basado en la manera en que la empresa genera bienestar en sus *stakeholders*.
- Estándares medioambientales: involucran los impactos de la organización en los sistemas naturales vivientes y no vivientes, que incluyen tierra, agua, aire y ecosistemas.
- Estándares sociales: se incluyen los impactos de la organización en el sistema social en el que opera y el valor agregado que brinda la organización para sus *stakeholders*.

#### **14. Metodología Link para desarrollo de negocios inclusivos**

Con el incremento de la exigencia de los clientes sobre la calidad de los productos ofrecidos en los mercados, la brecha entre los estándares requeridos por estos mercados y los presentados por los proveedores de los sectores menos desarrollados ha aumentado. La necesidad de conectarlos entre sí ha sido recogida por instituciones enfocadas al desarrollo social, y se generaron iniciativas o, como en este caso, herramientas que buscan ayudar a vincular de manera progresiva a los agricultores con estos mercados cada vez más exigentes.

La agricultura es la actividad más relevante para el desarrollo y la eliminación de la pobreza en la población rural. El Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT), ubicado en Cali, ha desarrollado una herramienta para vincular al pequeño agricultor con mercados que le permitan mejorar su calidad de vida, de modo que abandone la agricultura de subsistencia. Esta herramienta es la metodología Link.

Para abordar y analizar el caso, se aplicará la metodología Link mencionada, la cual «ayudará a comprender el funcionamiento actual de la cadena de valor y los modelos empresariales clave. (...) Esta metodología busca construir puentes entre los mundos dispares de la agricultura del mundo en desarrollo y las emergentes oportunidades del mercado» (Lundy *et al.* 2014: 5).

Se ha seleccionado esta herramienta debido a las razones fundamentales que se exponen a continuación y se indican en la guía participativa sobre el modelo (Lundy *et al.* 2014):

- Puede brindar apoyo para facilitar procesos de aprendizajes sistemáticos entre diferentes actores dentro una cadena de mercado determinada.
- Puede ser una ayuda para explorar nuevas oportunidades para la innovación.
- Puede ayudar a los actores involucrados a aumentar su competitividad a través de soluciones efectivas.
- Su enfoque a mercados genera resultados que son económicamente factibles y comercialmente sostenibles.
- Presenta herramientas para diseñar, probar, validar y documentar procesos de intervención de innovación.
- Puede mejorar la inclusión y la calidad de vida de pequeños agricultores.

Una vez que se termine el proceso, no solo se obtendrá una buena visión de la relación entre los modelos de negocio de cada actor (incluyendo las cadenas de valor), sino también se habrán identificado las áreas críticas para escalar procesos, y se habrá logrado diseñar, implementar, evaluar y mejorar un prototipo de innovación para el modelo de negocio (Lundy *et al.* 2014).

## Anexo 2. Análisis Pestel

**Tabla 2.1. Aspecto político**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Efectividad de gobierno	Global Economy - Banco Mundial (-2.5 débil, 2.5 fuerte)	Hasta 2015, Ecuador mantenía una efectividad de gobierno de -0,44, con lo que mejoraba en gran medida el puntaje -0,8 que mantuvo el país en 2000. Si bien Ecuador ha mejorado su efectividad de gobierno, se mantiene con saldos negativos, solo por encima de Paraguay en América del Sur.	Dado que la efectividad de acción de gobierno es baja, genera una AMENAZA para Supercompra, puesto que, ante cualquier eventualidad, no existe mucha posibilidad de que el Estado reaccione adecuadamente y a tiempo.
Índice de estabilidad política	Global Economy - Banco Mundial (-2.5 débil, 2.5 fuerte)	El índice de estabilidad política de 2015 califica a Ecuador con un puntaje de -0,10, el cual ha ido mejorando con el tiempo, ya que en 2000 este índice era de -0,69. La estabilidad política en los últimos años en Ecuador permitieron que este país se ubique muy por encima de Perú (-0,51), Brasil (-0,38), Bolivia (-0,28) y Guyana (-0,18) en América del Sur, pero por debajo de Uruguay (0,99), Chile (0,4), Paraguay (-0,02) y Argentina (-0,07). Cabe resaltar que esta estabilidad es temporal pues este año 2017 hubo cambio de gobierno y, aunque el sucesor viene del mismo partido de gobierno, es incierto el desarrollo del mismo.	A pesar de que la historia de Ecuador ha estado marcada por su inestabilidad política, usualmente centrada en la figura del presidente de la república, recién el Gobierno de Rafael Correa le dio estabilidad al pueblo ecuatoriano. Él fue precedido por tres presidentes constitucionales derrocados: (i) Abdalá Bucaram (1996 –1997), (ii) Jamil Mahuad (1998 – 2000) y (iii) Lucio Gutiérrez (2003 – 2005). A pesar de encontrarse por encima de otros países latinoamericanos, este indicador es una AMENAZA, debido a que, con la salida de Rafael Correa, se podría generar una inestabilidad política como la que inicialmente existía.
Índice de percepción de la corrupción del 2015	Global Economy - Banco Mundial (100= sin corrupción)	Para 2016, Ecuador mantiene una calificación de 31, que ha mejorado con respecto al 2000, cuando el indicador marcaba un índice de 23. Este puntaje permite al país ubicarse en el tercer lugar de los países de mayor percepción de la corrupción de América Latina (por debajo de Venezuela y Paraguay), con lo cual se evidencia una percepción bastante alta para el contexto donde se presenta.	Ambos indicadores son considerados una AMENAZA, puesto que un gobierno corrupto puede paralizar obras o comprometer el accionar de expansión de Supercompra. Además, al dar una rendición de cuentas adecuada, los gobernantes pueden usar las decisiones a su favor, sin tener a quien acudir (Supercompra) en caso de alguna injusticia.
Voz y rendición de cuentas 2014	Global Economy - Banco Mundial (-2.5 débil – 2.5 fuerte)	A pesar de que Ecuador presenta un proceso sistemático, deliberado, interactivo y participativo de rendición de cuentas, hasta 2015 mantenía una calificación de -0,26, que en el ranking es considerado muy débil, teniendo en cuenta que se encuentra en el segundo lugar de América Latina después de Venezuela, con la peor calificación en este indicador. Es importante mencionar que, a pesar de esto, el indicador se ha visto mejorado con respecto de 2000, cuando tenía una calificación de -0,42.	

Fuente: The Global Economy 2015a, 2015b, 2016c.

**Tabla 2.2. Aspecto económico**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
PBI del Ecuador	Banco Central de Reserva de Ecuador. Banco Mundial	El PBI del Ecuador ha ido creciendo en los últimos años, pero este crecimiento ha sido menor cada año, y ha alcanzado niveles de estancamiento durante el periodo 2014 – 2015 (crecimiento de 0,16%). Para mayor información, ver Gráficos 5.1 y 5.2 del Anexo 5.	Aunque no siempre la caída del PBI implica que se afecte a la población en general, se ha considerado una AMENAZA, debido a que, de continuar la reducción del PBI, podría haber una reducción de empleos, y por tanto, una reducción de poder adquisitivo.
Ingreso nacional neto per cápita	Banco Mundial	El ingreso nacional neto de Ecuador se mantiene en crecimiento desde el 2010, pero este crecimiento mantiene una desaceleración constante. Para mayor información, ver Gráficos 5.3 y 5.4 del Anexo 5.	El incremento de ingreso se considera una OPORTUNIDAD, pues, si bien la gente no comerá más, puede consumir alimentos más elaborados (como pronostica la Ley de Bennett), lo que da la oportunidad a la empresa de generar nuevos productos que satisfagan otras necesidades.
Ingreso y gasto total promedio mensual	Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011 – 2012 del INEC, el ingreso total promedio a nivel nacional es de US\$ 892,9, frente a un gasto total promedio de US\$ 809,6. Cabe resaltar que en el área urbana el ingreso se mantiene en US\$ 1.046,3 (frente a un gasto de US\$ 943,2) y, en el área rural, el ingreso se mantiene en US\$ 567,1 (frente a un gasto de US\$ 526,2). Para mayor información, ver Gráfico 5.5 del Anexo 5.	Estos dos indicadores unidos representan una OPORTUNIDAD, ya que en la zona urbana (foco de la investigación) se gasta el 90% del ingreso. De este gasto, el 24,4% es destinado a alimentación, con lo cual, si se incrementa el ingreso per cápita, el destino del 24,4% de sus gastos irá a la búsqueda de alimentos comunes y especializados por cliente, con lo cual le otorga a Supercompra la oportunidad de ofrecer productos más elaborados y especializados.
Estructura de gasto corriente de consumo monetario mensual	Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	El principal gasto corriente que mantienen los hogares en Ecuador es el de alimentos y bebidas no alcohólicas (24,4%), seguido por el transporte, con el 14,6% del gasto. Cabe resaltar que el gasto en salud corresponde al 7,7% y educación tan solo el 4,4%. Para mayor información, ver Gráfico 5.6 del Anexo 5.	
Porcentaje de gasto de compra mensual según sitio de compra y área geográfica	Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	El 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores; le siguen en porcentaje los mercados y ferias libres. Solo el 9% de la población nacional mantiene su gasto de consumo en los hipermercados o supermercados en cadena. Para mayor información, ver Gráfico 5.7 del Anexo 5.	Solo el 9% de la población ecuatoriana en general asiste a un supermercado a realizar sus compras, lo cual le da a Supercompra la OPORTUNIDAD de poder expandirse orgánicamente, llegar a la mayor cantidad de personas posibles y mejorar el ratio.
Inflación	Banco Central de Reserva de Ecuador. Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	Se encuentra por rangos del 3%, lo cual significa que está controlada. Esto es beneficioso para el país, pues, al no contar con una política monetaria, se encuentra muy dependiente de lo que pase con la divisa estadounidense. Para mayor información, ver Gráficos 5.8 y 5.9 del Anexo 5.	Debido a que Ecuador no maneja políticas monetarias, sino que se presenta una economía dolarizada, no puede controlar la inflación. Esto es una AMENAZA, pues, de subir los precios, disminuye la capacidad adquisitiva de los pobladores.
Balanza comercial	Banco Central de Reserva de Ecuador. Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	La balanza comercial presenta déficit en los últimos siete años. Este déficit se debe principalmente a un exceso de gasto público (sistema estatal muy grande), lo cual no es beneficioso para el país. Para mayor información, ver Gráfico 5.10 y 5.11 del Anexo 5.	Este indicador representa una AMENAZA, debido a que la diferencia entre exportaciones e importaciones debe ser cubierta con deuda, lo que afecta el consumo interno.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012; Banco Mundial, 2016; Banco Central de Reserva de Ecuador [BCE], 2016.

Elaboración: Propia.

**Tabla 2.3. Aspecto social**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Ingreso de la mujer al mercado laboral	Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	Según el INEC, para 2010, las mujeres representaban más del 50% de la población del Ecuador (7,57 millones), y, entre los años 2001 y 2010, la participación femenina en la población económicamente activa (PEA) había crecido en 80%. Para 2020, las mujeres en el Ecuador continuarán representando más del 50 % de la población.	Al representar la mujer más del 50% de la población urbana, y estar incrementando su participación en el mercado laboral, se considera este aspecto como una OPORTUNIDAD.
Crecimiento urbano	Instituto Nacional de Estadística de Ecuador (INEC)	De otro lado, existe un aumento de la población en zonas urbanas, lo que se presenta como una oportunidad para el sector minorista moderno de alimentos, pues esto, sumado a lo anterior, requiere establecimientos que ofrezcan al público una variedad de productos, calidad y precio, así como horarios convenientes.	Este aspecto se considera una OPORTUNIDAD, debido a que dicha población es aquella a la que están orientados los supermercados.
Canales de distribución	Foro Latinoamericano de la Competencia	En relación con las cadenas de distribución, si bien el porcentaje de participación de los supermercados ha ido en aumento, este aún es bajo, lo que representa una oportunidad de crecimiento sobre otras alternativas, debido a la tendencia mundial en países desarrollados donde los supermercados presentan claramente ser la principal forma de abastecimiento a la población urbana, así como en Latinoamérica, donde ha experimentado un aumento, según el Foro Latinoamericano de Competencia.	El aumento en la participación de mercado, así como el hecho de que esta acompañe la tendencia mundial, es una OPORTUNIDAD para Supercompra, pues le permite desarrollar un plan de crecimiento.

Fuente: INEC, 2010; Delgado, 2015.

Elaboración: Propia.

**Tabla 2.4. Aspecto tecnológico**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Inclusión digital	Ministerio de Telecomunicaciones: Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021	El año 2016 el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador lanzó el “Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016 -2021” como instrumento de planificación y gestión del sector para conseguir mayor inclusión digital y competitividad del país.	Se considera una OPORTUNIDAD porque el Estado está buscando incentivar la tecnología para unir al país pudiendo enfocarlo en el sector agrícola en cuanto al desarrollo de nuevas y mejores tecnologías.
Irrigación tecnificada	Diario El Comercio, 10 de diciembre de 2015 (Ecuador): Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT)	Se cuenta con un Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT) para bañar con técnicas de aspersión, micro-aspersión o goteo unas 14,000 hectáreas por año de pequeños y medianos productores agropecuarios del 2016 al 2021. Este programa, que será ejecutado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), se presentó a finales de 2015 y abarca diecisiete provincias del Ecuador. Dicho programa aspira a incorporar una cantidad igual de hectáreas cada año por los próximos cinco años.	Se considera una OPORTUNIDAD, ya que, si Supercompra trabaja con el Estado la ampliación del riesgo tecnificado, podría llegar a trabajar con mayor cantidad de pequeños agricultores.

Elaboración: Propia.

**Tabla 2.5. Aspecto legal**

Variable	Fuente	Actualidad y Tendencia	Impacto
Promoción y garantías de inversiones	Sistema de Información sobre Comercio Exterior	Esta ley tiene como objetivo el incentivo de la inversión nacional y extranjera en el país, así como regular las obligaciones y derechos de los inversionistas. Cabe destacar que esta indica que Ecuador tiene como prioridad nacional los sectores productivos y de servicios.	Se considera una OPORTUNIDAD, ya que el Estado está buscando incentivar la inversión y Supercompra, mejorar el lado productivo del país. Así, estaría alineado con los planes generales de gobierno.
Creación de Cooperativas	Ley de Cooperativas 2001	Esta ley facilita la creación de cooperativas y puede contribuir al objetivo de Supercompra de trabajar directamente con los pequeños agricultores.	Esta ley representa una OPORTUNIDAD porque permite a Supercompra trabajar formalmente con grupos de agricultores.

Fuente: IEPS, 2012; Ley de Promoción y Garantías de Inversiones N 46.RO/ 219 de 19-12-1997, y Ley de Cooperativas N 2001 – 52 de 29-08-2001.

Elaboración: Propia.

**Anexo 3. Matriz de Perfil Competitivo**

Anexo 5: Matriz de Perfil Competitivo										
Nº	Factores de éxito de la industria	Ponderación	SLF		IRE		TIA		Canal tradicional	
1	Participación de mercado	0.16	4	0.65	3	0.49	2	0.33	2	0.33
2	Estructuras de planificación	0.13	3	0.38	3	0.38	3	0.38	1	0.13
3	Nivel tecnológico y eficiencia logística	0.07	4	0.29	3	0.22	3	0.22	2	0.15
4	Nivel de integración de la cadena de suministro	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
5	Sistema de calidad confiable	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09
6	Respaldo financiero	0.18	4	0.73	3	0.55	2	0.36	1	0.18
7	Extensión de la cadena de tiendas	0.05	4	0.22	3	0.16	2	0.11	2	0.11
8	Reconocimiento de marca	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	1	0.04
9	Competitividad de los precios	0.15	3	0.44	3	0.44	3	0.44	3	0.44
10	Desarrollo marcas blancas	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
Total		1	3.45		2.98		2.47		1.69	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base del modelo de David (2013).

## Anexo 4. Análisis del sector supermercados

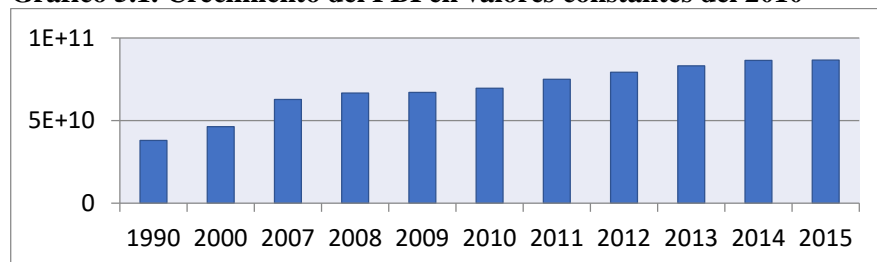
Fuerzas de Porter	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Conclusión
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	La oferta de productos relacionados con el consumo de las familias está alineada con los nuevos hábitos del consumidor. La demanda está concentrada geográficamente y tiende a comprar en los lugares más cercanos al lugar donde viven.	Los clientes están expuestos a permanente comunicación y son de poca lealtad. Sin embargo, Supercompra es el líder del mercado, por lo que la demanda mantiene su preferencia.	Favorable
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	La economía de escala existente condiciona la fijación de precios y condiciones comerciales.	Existe poder de negociación de proveedores específicos de productos que podrían condicionar el flujo de clientes. Sin embargo, un gran número de proveedores no tienen el conocimiento para aplicar las economías de escala y pierden poder de negociación.	Favorable
<b>Competidores potenciales</b>	Existen barreras de ingreso altas por el principio de economía de compresión de tiempo en que un competidor nuevo se ve obligado a invertir grandes cantidades de dinero para obtener capacidades que otros ya poseen en el corto plazo.	Posiblemente ingresen grandes cadenas internacionales no presentes aún en el país, con modelo de abastecimiento eficiente y reconocimiento de marca. Estas pueden superar las barreras de ingreso.	Desfavorable
<b>Productos sustitutos</b>	Los principales sustitutos de las frutas y verduras de Supercompra serían los enlatados de Fruver y productos orgánicos; sin embargo, su precio es mayor.	Son productos de baja penetración en el mercado y costo elevado.	Favorable
<b>Competencia directa</b>	La oferta está concentrada y sistematizada. Hay pocos competidores directos.	Existen canales tradicionales en zonas urbanas. Se observa un alto dinamismo en el mercado, producto de las actividades de comunicación de los competidores directos.	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo de Porter (1980).

## Anexo 5. Análisis del macroentorno

### Aspecto económico

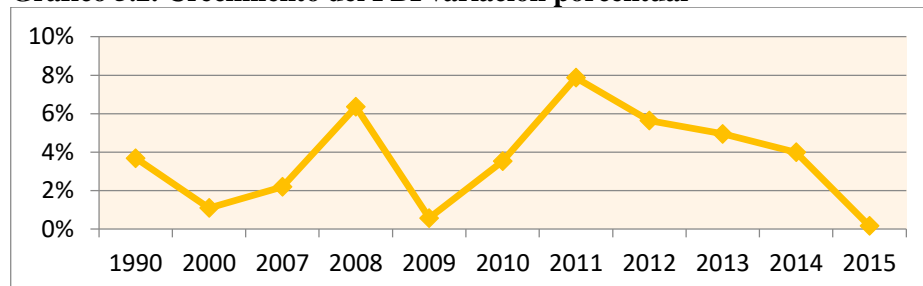
**Gráfico 5.1. Crecimiento del PBI en valores constantes del 2010**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

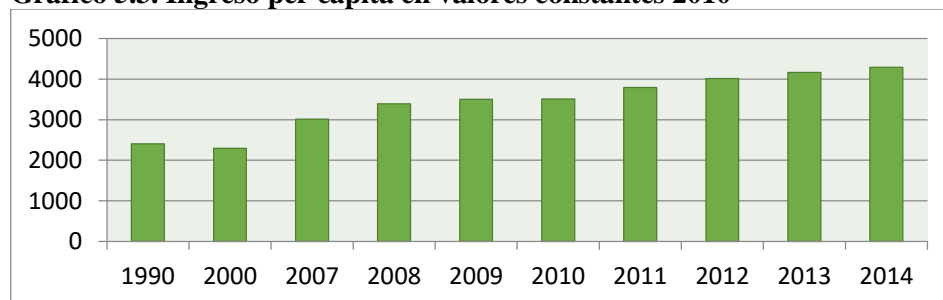
**Gráfico 5.2. Crecimiento del PBI variación porcentual**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

**Gráfico 5.3. Ingreso per cápita en valores constantes 2010**

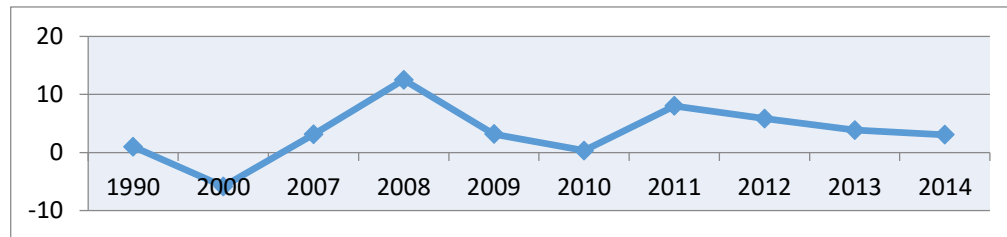


Fuente: Banco Mundial, 2016.



Elaboración: Propia.

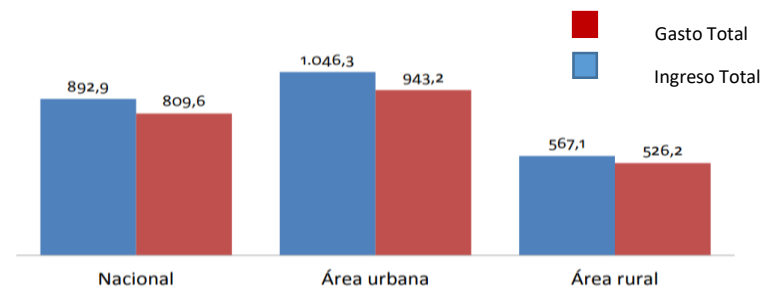
**Gráfico 5.4. Ingreso nacional neto ajustado per cápita, variación porcentual**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

**Gráfico 5.5. Ingreso total promedio y gasto total mensual promedio (monetario y no monetario) según área geográfica**



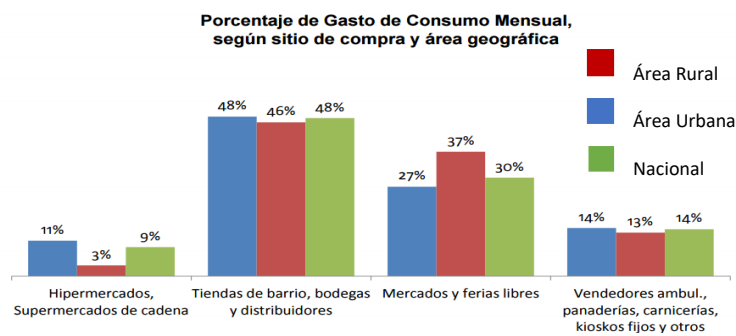
Fuente: INEC, 2012.

**Gráfico 5.6. Estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual**

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,00</b>

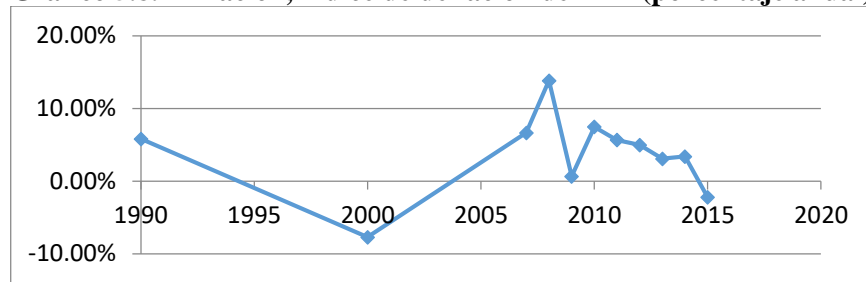
Fuente: INEC, 2012.

**Gráfico 5.7. Porcentaje de gasto de consumo mensual según sitio de compra y área geográfica**



Fuente: INEC, 2012.

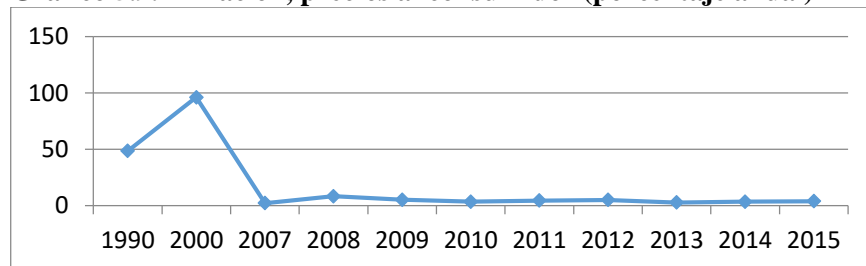
**Gráfico 5.8. Inflación, índice de deflación del PIB (porcentaje anual)**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

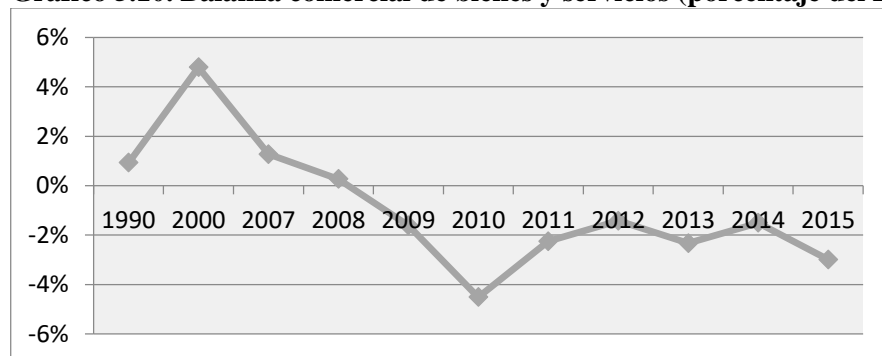
**Gráfico 5.9. Inflación, precios al consumidor (porcentaje anual)**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

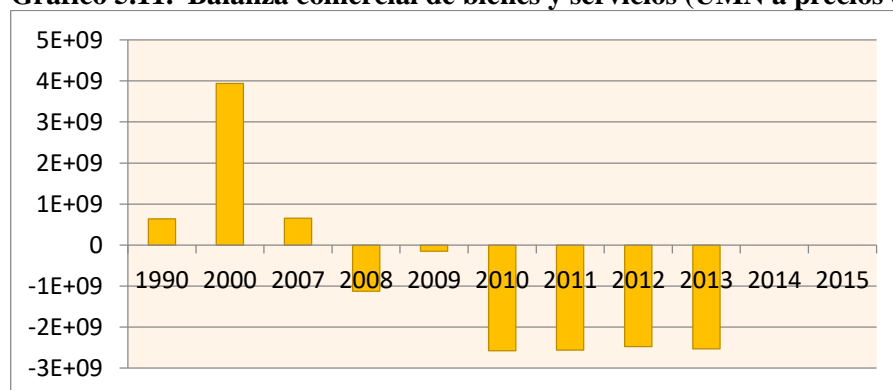
**Gráfico 5.10. Balanza comercial de bienes y servicios (porcentaje del PIB)**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

**Gráfico 5.11. Balanza comercial de bienes y servicios (UMN a precios constantes)**



Fuente: Banco Mundial, 2016.

Elaboración: Propia.

### Gráfico 5.12: Crecimiento de las tres principales ciudades del Ecuador desde 1990 con proyección al 2020

Población de las tres principales ciudades					
Ciudad	1990	2001	2010	2016*	2020*
Guayaquil	1,570,011	2,039,789	2,350,915	2,617,349	2,723,665
Quito	1,371,461	1,839,853	2,239,191	2,597,989	2,781,641
Cuenca	331,028	417,632	505,585	591,996	636,996
* Proyecciones referenciales					

Fuente: El Universo, 2016.

Elaboración: Propia.

### Gráfico 5.13. Proyección de la población ecuatoriana por años calendario

Proyección de la población ecuatoriana por años calendario						
Período 2010 – 2020						
Población Total	AÑOS CALENDARIO					
	2010	2012	2014	2016	2018	2020
TOTAL PAÍS	15,012,228	15,520,973	16,027,466	16,528,730	17,023,408	17,510,643
TOTAL PAÍS ÁREA URBANA	9,412,612	9,780,650	10,145,875	10,505,180	10,857,208	11,201,131
TOTAL URBANA FEMENINO	4,801,556	4,990,211	5,176,680	5,359,597	5,538,634	5,713,878
TOTAL URBANA MASCULINO	4,611,020	4,790,438	4,969,171	5,145,576	5,318,556	5,487,278

Fuente: El Universo, 2016.

Elaboración: Propia.

### Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Nº	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Crecimiento del Ingreso per cápita; cambios en la distribución de los NSE; crecimiento de los NSE A, B, C+	0.1	4	0.4
2	Tendencia y facilidades para la inclusión digital	0.05	2	0.1
3	Existencia de plan del gobierno para incrementar la Irrigación tecnificada	0.11	2	0.22
4	Ley de fomento de creación de cooperativas	0.11	4	0.45
5	Políticas de fomento a las actividades productivas y agropecuarias	0.12	4	0.47
6	Megatendencia de consumo de alimentos sanos y saludables	0.08	3	0.23
7	Tendencia hacia el consumidor ecológico y consumidor responsable	0.07	3	0.22
	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
8	Efectividad de gobierno	0.07	2	0.14
9	Índice de estabilidad política	0.11	2	0.22
10	Percepción de gobierno, voz y rendición de cuentas	0.01	2	0.03
11	Desaceleración del PBI	0.02	2	0.04
12	Dolarización y tendencia de la inflación	0.05	3	0.15
13	Posibles escenarios de disminución del consumo por déficit de la balanza comercial.	0.1	2	0.2
	<b>Total, EFE</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

### Anexo 7. Cadena de valor

Componentes de la cadena de valor	Observación
Estructura	La compañía evidencia una estructura fuerte y consistente sustentada en planes concisos de crecimiento y su gobierno corporativo activo, así como en el respaldo financiero del grupo Mazaplan. Cuenta con un plan de inversiones para los futuros años.
Gestión de recursos humanos	Según la descripción de la empresa, se encuentra una organización maquina con posiciones y funciones formales e institucionalizadas; sin embargo, se observan debilidades, ya que esta no ha sido capaz de identificar las habilidades blandas necesarias para resolver el problema adaptativo de su nueva relación con los pequeños agricultores. En este sentido, no ha logrado incorporarlas a su estructura y transformar la respuesta cultura inicial (RC) en una respuesta cultural aprendida (RCA), por ejemplo, la salida de Carlos Valles y la pérdida de su metodología de trabajo.
Adquisiciones y compras	Las compras se realizaban directamente a los intermediarios, sin poder hacer una revisión de calidad, por lo que la mercadería se encontraba al producto adquirido. Ya con el modelo de David Valles, la plataforma debía realizar la gestión de calidad, pero, a la fecha, no la habían implementado. Por su perfil analítico, la empresa ha desarrollado fortalezas logradas a través de mecanismos eficientes e innovadores de trabajo que le han permitido el alcance sistemático de sus metas, por ejemplo, indicadores de resultado financiero de sus compras y GRI.
Tecnología	Más allá de la tecnología creada con las plataformas de proximidad, existen debilidades en la comunicación inmediata con los proveedores interesados en el negocio, debido a un desarrollo incipiente de capacidades para retroalimentar a los participantes de la cadena de suministro, a nivel de resultados y previsiones, por ejemplo, parámetros técnicos y demanda anticipada.
Relación con los proveedores, logística de entrada	Como se manifestó en la gestión de recursos humanos, la relación en la logística de entrada es tirante y deja observar debilidades en el nuevo esquema planteado, por la percepción de un trato poco equitativo que se manifiesta en el incremento de probabilidades de fallas en el abastecimiento, por deserción de asociaciones o fallas de calidad en sus productos, por ejemplo, ventas a otros intermediarios, rechazo de productos. Por estos motivos, se está buscando mejorar la relación con los pequeños agricultores para así tener proveedores fijos de buena calidad.
Procesamiento	El habilitado de los productos Fruver, la organización de los pedidos y su despacho a las tiendas presentan una serie de fortalezas asociadas a las economías de escala y en la gran tecnología involucrada en los centros de distribución centralizados.
Logística de salida	Definida como el transporte desde los centros de distribución a las cadenas de tiendas, presenta beneficios por las economías de escala y el manejo de los almacenes en las tiendas propiamente dichas.
Ventas y marketing	Son parte importante del negocio, con fortalezas importantes al ser líder de mercado y la aplicación de tecnología del canal <i>retail</i> , como adecuación y distribución geográfica de las tiendas, así como actividades especializadas como distribución de espacio en tienda, productos y el aprovechamiento económico de la instalación.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Bruni y Plaza (2013).

### Anexo 8. Modelo de negocio de Supercompra basado en Agroprocesados

Canvas Supercompra ↔ Clientes consumidores				
<b>Socios clave:</b> Proveedores Asociaciones de pequeños agricultores Agricultores más importantes de la zona Intermediarios acopiadores Instituciones y organismos de apoyo a la agricultura (riego tecnificado, productividad, etc.)	<b>Actividades clave:</b> Adquisición de agroprocesados Aseguramiento de la calidad de los productos Agroprocesados. Logística y Almacenamiento Establecimiento de Precios Rotación de productos Abastecimiento de tiendas.	<b>Propuesta de valor:</b> Ofrecer a los clientes y consumidores la mayor diversidad posible de productos agroprocesados con calidad consistente, con la frescura adecuada y a un precio accesible, de la manera más directa entre el agricultor y el cliente o consumidor	<b>Relaciones con clientes:</b> Trato directo Actividades promocionales Programas de lealtad	<b>Segmentación de clientes:</b> Consumidores finales Familias de los niveles socioeconómicos (NSE) A,B,C,C+ Clientes de la industria de hotelería y alimentación
	<b>Recursos clave:</b> Transporte Personal acopiador y seleccionador de productos Vendedores Recursos financieros (disposición de efectivo) Almacén Recursos tecnológicos		<b>Canales:</b> Tres formatos: Supermercados Hipermercados Cash & carry	
	<b>Estructura de costos:</b> Sueldos de colaboradores Alquiler y mantenimiento de infraestructura Logística de abastecimiento (considera al área de calidad) Costo de compra de agroprocesados		<b>Ingresos:</b> Venta de productos Publicidad Merchandising (de los productos a ofrecer) Canjes Ingresos financieros (ingresos por tipo de cambio o intereses)	

Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo de lienzo Canvas desarrollado por Osterwalder (2010).

### Anexo 9. Análisis VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Acceso a financiamiento	SÍ	NO			PC
Respaldo financiero del grupo Mazaplan	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VC
Plataforma de proximidad	SÍ	SÍ	NO		VCT
Ubicación de la plataforma de proximidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VC
Sistema de transporte	SÍ	NO			PC
Sistema de control de calidad	SÍ	NO			PC
Acceso a la información de oferta y demanda	SÍ	NO			PC
Relación comercial vigente con los pequeños agricultores	SÍ	SÍ	NO		VCT
Reputación con proveedores	NO				DC
Proceso de adquisición y acopio innovador	SÍ	SÍ	NO		VCT
Eficiencia de escala en transporte	SÍ	SÍ	NO		VCT
Comercio justo	SÍ	SÍ	NO		VCT
Liderazgo en el mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VC
Políticas y procedimientos ante la corrupción	SÍ	NO			PC

Leyenda: (PC) paridad competitiva, (VCT) ventaja competitiva temporal, (VC) ventaja competitiva, (DC) desventaja competitiva.

Fuente: Barney y Griffin, (1992), modelo VRIO. Desarrollado sobre la base de la información de Bruni y Plaza (2009).

Anexo 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz EFI				
	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Respaldo financiero del grupo	0.08	4	0.32
2	Existencia de plataforma de proximidad	0.16	4	0.65
3	Ubicación geográfica de las plataformas de proximidad existentes	0.15	4	0.58
4	Proceso de adquisición y acopio innovador	0.08	3	0.25
5	Eficiencia de escala en transporte	0.09	3	0.27
6	Liderazgo del mercado	0.16	4	0.65
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
7	Reputación negativa de las exigencias y parámetros de la calidad para atraer nuevos proveedores.	0.09	1	0.09
8	El sistema de calidad no asegura la disponibilidad de productos desde su origen (no existe un mecanismo que contribuya con el agricultor para lograr los estándares de calidad exigidos por la empresa)	0.07	2	0.15
9	La organización no tiene capacidad de control de políticas y procedimientos.	0.02	2	0.04
10	En la organización no se es consciente de las habilidades blandas necesarias para el éxito del nuevo proceso de adquisición.	0.09	2	0.18
	Total	1		3.19

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de David (2013).

Anexo 11. Matriz FODA

Nº	Oportunidades	Amenazas
1	Crecimiento del ingreso per cápita; cambios en la distribución de los NSE; crecimiento de los NSE A, B, C+	Efectividad de gobierno
2	Tendencia y facilidades para la inclusión digital	Índice de estabilidad política
3	Existencia de plan del gobierno para incrementar la irrigación tecnificada	Percepción de gobierno, voz y rendición de cuentas
4	Ley de Fomento de Creación de Cooperativas	Desaceleración del PBI
5	Políticas de fomento a las actividades productivas y agropecuarias	Dolarización e inflación
6	Megatendencia de consumo de alimentos sanos y saludables	Posibles escenarios de disminución del consumo por déficit de la balanza comercial
7	Tendencia hacia el consumidor ecológico y consumidor responsable	
	Fortalezas	Debilidades
1	Respaldo financiero del grupo Mazaplan	Existe una reputación negativa de las exigencias y parámetros de la calidad para atraer nuevos proveedores por la exigencia de altos estándares de calidad.
2	Existencia de plataforma de proximidad	El sistema de calidad no asegura la disponibilidad de productos desde su origen (no existe un mecanismo que contribuya con el agricultor para lograr los estándares de calidad exigidos por la empresa).
3	Ubicación geográfica de las plataformas de proximidad existentes	La organización no tiene capacidad de control de políticas y procedimientos (corrupción).
4	Proceso de adquisición y acopio innovador	En la organización, no se es consciente de las habilidades blandas necesarias para el éxito del nuevo proceso de adquisición.
5	Eficiencia de escala en transporte	
6	Liderazgo del mercado	
7	Amplia cadena de tiendas	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Matriz PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
<b>Fuerza Financiera</b>	valoración	<b>Estabilidad del Entorno</b>	
Respaldo financiero del Grupo	6	Cambios tecnológicos	-3
Acceso financiero	4	Crecimiento del PBI per cápita	-2
		Desaceleración del PBI	-4
		Inflación	-3
		Inestabilidad política	-4
<b>Promedio</b>	5	<b>Promedio</b>	-3.2
<b>Ventaja Competitiva</b>	Valoración	<b>Fuerza de la Industria</b>	
Participación de mercado	-1	Calidad del producto	3
Plataforma de proximidad	-2	Leyes cooperativas	6
Respaldo financiero del Grupo	-2	Programas de fomento a la agricultura	6
Sistema de transporte	-3	Tendencia de consumo hacia productos naturales	5
Sistema de información	-3	Asimetría de la información	4
<b>Promedio</b>	-2.2	<b>Promedio</b>	4.8
Valor eje x		2.6	Valor eje y
			1.8

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de David (2013).

Anexo 13. Formulación y evaluación de estrategias

Nº	Descripción	Objetivo	Tipo	Evaluación
1	Ampliar la cantidad de tiendas de la cadena a nivel nacional (F1, O1)	Incrementar los locales de la cadena de tiendas invirtiendo en su adecuación, ampliación a nivel nacional, con el propósito de incrementar las ventas en el periodo de los próximos cinco años	Penetración de mercado	SÍ
2	Promover la inversión en proyectos innovadores de productos de acuerdo a la tendencia del consumidor (F4, O6)	Ofrecer nuevos productos que sean de un mayor valor percibido, como las líneas de alimentos orgánicos o líneas de productos socialmente responsables, además de los amigables con el ambiente	Desarrollo de producto	NO No es consistente con la estrategia genérica de liderazgo en costos
3	Desarrollo de proyecto de inclusión digital para la cadena de suministro, desde el consumidor hasta los proveedores (F1, O2).	Desarrollo un <i>software</i> específico para la coordinación de actividades logísticas incorporando información vital para conectar al consumidor con el origen de la cadena de suministro, agilizando el sistema	Eficiencia operativa de la cadena de suministros	SÍ
4	Aplicación de proyectos de mejora de la productividad, calidad y diversidad de los cultivos de pequeños agricultores a través de la plataforma de proximidad (F2, F3, O3, O4, O5)	Gestionar y canalizar, y promover a través de los mecanismos administrativos vigentes en las plataformas de proximidad proyectos de inversión para mejorar la calidad, productividad y alternativas de oferta, para aumentar la eficiencia y confiabilidad de la cadena de suministro.	Desarrollo de proveedores mediante alianzas estratégicas	SÍ
5	Ampliar el alcance del sistema de adquisición de mercaderías, con nuevas plataformas en ubicaciones de interés mutuo entre el Estado y Supercompra, tratando de aprovechar los beneficios proporcionados por los programas de fomento (F2, F3, O3, O4, O5)	Ampliar el sistema de adquisiciones para lograr mayor diversidad de productos, menos comunes y/o con denominación de origen específica, que permitan ampliar la oferta hacia los clientes, ofrecer productos de mayor valor percibido	Desarrollo de proveedores	SÍ
6	Reestructuración de RR. HH. en la organización, plan de reclutamiento y selección actualizado para la adaptación al nuevo sistema de abastecimiento (D1, D3, D4, O4, O5)	Incorporar habilidades blandas y competencias necesarias para una buena relación comercial con asociaciones de pequeños agricultores y proveedores de Fruver en general.	Adaptación	NO No es consistente con IE y PYEA
7	Desarrollo de plan complementario de comunicación para mejora de reputación (D1, D2, O6, O7)	Obtener un cambio de imagen que permita una mejor disposición de los agricultores para integrarse a la plataforma, así como dar a conocer la nueva perspectiva de la operación como los beneficios ofrecidos, exponer la nueva visión de valor compartido y negocio inclusivo	Defensiva	NO Es consistente con IE y PYEA
8	Desarrollar mercados de exportación usando el sistema de adquisiciones, sustentado en pequeños agricultores, para exportar a los otros mercados que maneja el grupo (F2, A1, A2, A4, A5, A6)	Exportar productos desde Ecuador a otros países donde el grupo Mazaplan tiene presencia, promoviendo una demanda permanente a los proveedores y su desarrollo	Desarrollo de mercado	SÍ
9	Desarrollo de plan de tercerización de manejo de las plataformas de proximidad a intermediarios y asociación de agricultores (D2, D3, A2, A6)	Reducir el costo de operación de las plataformas de proximidad	Desarrollo de proveedores mediante alianzas estratégicas	SÍ

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos /Estrategias	Hacer de Supercompra la cadena <i>retail</i> más grande del Ecuador	Incrementar las ventas de Fruver en 10% anual durante los próximos cinco años.	Dar respuesta ágil a los requerimientos y nuevas tendencias del mercado de forma eficiente y al menor costo	Hacer de Supercompra un negocio sostenible, gestionando responsablemente su desempeño, y su impacto económico, ambiental y social bajo los lineamientos del Global Reporting Initiative	Mejorar la confiabilidad de la cadena de suministro, el nivel de la calidad del producto y la oportunidad de entrega	Total
E1	1	1	1			3
E3	1		1		1	3
E4		1	1	1	1	4
E5	1	1	1	1	1	5
E8		1		1	1	3
E9				1	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Lienzo Canvas de los intermediarios

Canvas Intermediarios → Clientes				
<u>Socios Clave</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Proveedores,</li><li>- Asociaciones de pequeños agricultores, agricultores más importantes, intermediarios acopiadores</li></ul>	<u>Actividades Clave</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Adquisición de agro procesados</li><li>- Aseguramiento de la calidad de los productos agro procesados</li><li>- Logística y almacenamiento</li></ul> <u>Recursos Clave:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transporte</li><li>- Personal acopiador y seleccionador de productos y vendedores</li><li>- Financieros (disposición de efectivo)</li><li>- Almacén/ Lugar de Acopio</li></ul>	<u>Propuesta de Valor:</u> <p>Acopiar los productos Agroprocesados en las cantidades, variedad y calidad requerida para ser entregados en el lugar y fecha establecida por el cliente.</p>	<u>Relaciones con clientes</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trato Directo</li></ul> <u>Canales</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación Telefónica</li><li>- Correo Electrónico</li><li>- Visitas a clientes.</li></ul>	<u>Segmentación de clientes</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consumidores finales, familias de los niveles socio económicos, (NSE) A, B, C, C+.</li><li>- Clientes de la industria de hotelería y alimentación</li></ul>
<u>Estructura de Costos</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sueldos de colaboradores</li><li>- Alquiler, o mantenimiento de la infraestructura</li><li>- Servicios relacionados,</li><li>- Logística del abastecimiento</li><li>- Costo de compra de agro procesados</li></ul>		<u>Ingresos</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Venta de Productos.</li></ul>		

Fuente: Osterwalder, 2010.  
Elaboración: Propia.

Anexo 16. Lienzo Canvas de los pequeños agricultores

Canvas Asociaciones de Pequeños Agricultores → Clientes				
<b>Socios Clave:</b>  Pequeños Agricultores y dueños de tierras.  Intermediarios. Supermercados Hipermercados <i>Cash &amp; carry</i> Asesores Técnicos. Proveedores de semillas y de insumos químicos. Empresas administradoras de sistemas de agua y riego.	<b>Actividades Clave:</b>  Programación de siembra.  Siembra, riego y cosecha. Acopio y selección de productos. Venta y entrega de productos. Asesoría técnica. Gestión de la misma asociación.  <b>Recursos Clave:</b> Tierras Insumos (semillas, abonos e insumos químicos) Maquinaria y equipo. Personal Contratado (cosecha y siembra). Personal Técnico (Asesoría). Administrador y Directivos. Sistema de regadío.	<b>Propuesta de Valor:</b>       Venta y entrega programada de variedad de productos agro procesados frescos a precios bajos.	<b>Relaciones con clientes:</b>  Trato Directo      <b>Canales:</b> Comunicación Telefónica Correo Electrónico Visitas a clientes.	<b>Segmentación de clientes:</b>  Supermercados  Hipermercados <i>Cash &amp; carry</i> Intermediarios
<b>Estructura de Costos:</b>  Insumos (semillas, preparación de tierra y productos químicos). Agua y Energía. Mantenimiento de maquinaria. Personal. Operación de maquinaria.		<b>Ingresos:</b> Venta de Productos. Afiliación a la asociación Alquiler de espacios/ Infraestructura.		

Fuente: Osterwalder, 2010.  
Elaboración: Propia.

Anexo 17. Metodología Link

Encuesta interna sobre el cumplimiento de los principios inclusivos según método Link

Principio 1: Colaboración entre actores							
Principio 1: Colaboración entre actores		0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	Existen flujos formales o informales de información entre los actores.					X	
2	Los actores en la cadena comparten una visión y persiguen las mismas metas.			X			
3	Las metas comerciales están alineadas entre actores.				X		
4	Las metas sociales están alineadas entre actores.			X			
5	La cadena puede ser descrita como una red colaborativa de socios.					X	
6	Se identifican fácilmente los problemas en la cadena.			X			
7	Los actores de la cadena son capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se pueden avecinar.			X			
8	Las interdependencias entre actores de la cadena son reconocidas y valoradas.			X			
9	Los procesos son definidos a lo largo de la cadena y no están restringidos a un actor individual.				X		
10	Los incentivos están creados para estimular el comportamiento colaborativo a lo largo de la cadena.			X			
11	Existen “campeones” para liderar los procesos colaborativos en diferentes partes de la cadena o dentro del modelo empresarial.	X					
12	Cada actor tiene oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones de la cadena.		X				
PONDERACIÓN					2.25x		

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado							
Nº	Vinculación efectiva al mercado	0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	Las relaciones comerciales son estables.				X		
2	Las relaciones comerciales son rentables para todos los actores.				X		
3	Cada eslabón agrega valor (social, comercial) al producto.				X		
4	Los productores obtienen ingresos estables con sus productos.			X			
5	Los actores tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades en el mercado.		X				
6	Los actores reaccionan rápidamente ante los cambios de las condiciones de mercado.			X			
7	Los intermediarios responden a las necesidades de compradores y proveedores con una propuesta de valor de doble vía.	X					
8	Los productores están familiarizados con el producto final que se entrega al consumidor.				X		
9	Los compradores están familiarizados con el sistema de producción.					X	
10	Los intermediarios entregan un valor social y comercial a proveedores y compradores.		X				
11	Los productores están agrupados en organizaciones formales y/o informales.						X
12	El sistema de suministro es estable.				X		
13	Los productores llegan a mercados complementarios para productos secundarios.		X				
PONDERACIÓN					2.46x		

Principio 3: Gobernanza transparente y consistente							
Nº	Gobernanza transparente y consistente	0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	La calidad y los estándares de producción son consistentes y conocidos por los actores.				X		
2	La formación del precio en cada eslabón de la cadena es conocida por los actores.			X			
3	Los productores conocen los requisitos de calidad necesarios para obtener el mejor precio por su producto.		X				
4	Los incentivos son transparentes y coherentes con los resultados.				X		
5	Existen compromisos claros de compra y venta para ciertos volúmenes, calidad, y periodos de tiempo.				X		
6	Hay procesos equitativos establecidos para compartir el riesgo productivo.		X				
7	Hay procesos equitativos establecidos para distribuir el riesgo comercial.		X				
8	El riesgo no es exclusivo de un actor o de un grupo de actores.	X					
9	Las condiciones de venta son transparentes para todos los actores.			X			
10	Las condiciones de compra son transparentes para todos los actores.		X				
11	Existen contratos formales o informales con los productores.				X		
12	Existen mecanismos para asegurar precios equitativos para los actores.				X		
PONDERACIÓN					1.92x		

Principio 4: Acceso equitativo a servicios							
Nº	Acceso equitativo a servicios	0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	Hay asistencia técnica en el proceso de producción.			X			
2	Hay tecnología de producción y poscosecha disponible.		X				
3	Los servicios de transporte son accesibles para los productores.			X			
4	Los productores tienen acceso a servicios financieros.			X			
5	Los servicios financieros son usados por los productores.		X				
6	Los servicios financieros son accesibles para los productores.	X					
7	Están establecidos los modelos de suministro de insumos.		X				
8	Los servicios están siendo proporcionados a través de intermediarios que ofrecen una propuesta de valor de doble vía.	X					
9	Los servicios financieros toman en cuenta las garantías intangibles (contratos, organización, certificaciones, potencial).	X					
10	Todos los productores tienen acceso a la información de mercado a tiempo.			X			
11	Todos los productores tienen acceso a la información de estándares de calidad.				X		
PONDERACIÓN		1.27x					

Principio 5: Innovación inclusiva							
Nº	Innovación inclusiva	0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	Las innovaciones están siendo promovidas por varios actores, incluyendo los productores.				X		
2	Las innovaciones están claramente alineadas con las oportunidades de mercado.			X			
3	El mejoramiento de productos y procesos continuamente es llevado a cabo por los actores.		X				
4	Los actores tienen la capacidad de responder ante las tendencias del mercado.			X			
5	Las perspectivas y necesidades de pequeños agricultores son incorporadas en el proceso de innovación.			X			
6	Se están promoviendo procesos de innovación liderados por pequeños agricultores.					X	
7	La innovación se da de manera regular y con un enfoque sistemático.			X			
8	Los planes para mejorar la calidad y el volumen del producto son desarrollados conjuntamente.				X		
9	Las ganancias en las innovaciones están repartidas justamente entre los actores.				X		
10	Las intervenciones de desarrollo se están realizando “con” los pequeños agricultores y no solo “para” ellos.		X				
11	La cadena de valor se caracteriza por el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada.				X		
PONDERACIÓN		2.36x					

Principio 6: Medición de los resultados							
Nº	Medición de los resultados	0 No cumple	1	2	3	4	5 Cumple totalmente
1	Entre los diferentes grupos de actores y en el interior de ellos, se han establecido mecanismos formales e informales de retroalimentación.	X					
2	La toma de decisiones está basada en la evaluación.				X		
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.			X			
4	Los procesos de medición son diseñados y probados conjuntamente.	X					
5	El usuario final y el propósito de la información que se ha medido son claros para todos los actores involucrados		X				
6	Los participantes tienen un rol activo para elegir la información que se va a recoger.	X					
7	La información generada es compartida y discutida a lo largo de la cadena.	X					
8	Los indicadores económicos son conocidos y compartidos a lo largo de la cadena.	X					
9	La medición rápidamente genera acciones.		X				
10	La evaluación es regular y consistente, y hay procesos de retroalimentación implementados.			X			
11	Existen indicadores y planes de control adaptados para evaluar la calidad de las relaciones comerciales.				X		
12	Las tendencias y posiciones en el mercado son revisadas conjuntamente y de manera regular.		X				
13	Los factores sociales y ambientales son incluidos en la evaluación.					X	
PONDERACIÓN		1.31x					

### Anexo 18. Principios de los negocios inclusivos

Principios del nuevo modelo empresarial (NME)	¿En dónde estamos ahora?	Explicación para el puntaje
Principio 1: Colaboración entre los actores de la cadena / identificación de campeones	2.25	La cadena no está organizada para generar la colaboración de los actores. La ausencia de líderes para gestionar la colaboración y el bajo alineamiento de las metas sociales y comerciales son los puntos más bajos en este principio.
Principio 2: Vinculación efectiva al mercado	2.46	Se destaca que hay organización por parte de las instituciones formales e informales con conocimiento de la cadena de suministro total. Pero se observan deficiencias en la propuesta de valor unificada de la cadena, ya que está vista parcialmente por los negocios de los participantes.
Principio 3: Gobernanza transparente y consistente	1.92	El valor resultante es bajo principalmente por los riesgos que no están divididos de manera equitativa. Además, la información manejada no es universal, por lo que aparece un problema de información asimétrica.
Principio 4: Acceso equitativo a servicios	1.27	Los pequeños agricultores no tienen acceso a financiamiento de bancos, puesto que la accesibilidad es limitada. Además, el acceso a los recursos tecnológicos no está disponible abiertamente.
Principios 5: Innovación inclusiva	2.36	La innovación no está sistematizada y no se genera a partir de los productores, sino que las mejoras en los productos están propuestas por los compradores en las tiendas que están al final de la cadena de valor.
Principios 6: Medición de los resultados	1.31	A pesar de que Supercompra realiza las mediciones establecidas por el GRI, lo único que se logra medir en cuanto al sistema de abastecimiento es el volumen de compras a pequeños agricultores, por lo que no se está analizando el desempeño ni la calidad (se controla pero no se mide).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 19. Resultado de la evaluación de cumplimiento de los principios inclusivos

Nº	Principios de negocios inclusivos	Detalle del resultado de la evaluación
1	Principio 1: Colaboración entre actores	La organización no favorece el alineamiento de objetivos entre el interior de la organización y sus proveedores.
2		Existencia de flujos de información a lo largo de la cadena de suministro pero no necesariamente la información relevante.
3	Principio 2: Vinculación efectiva al mercado	Los intermediarios no responden a las necesidades de compradores y proveedores y no agregan valor social.
4		Existencia de mecanismos para agrupar a los pequeños agricultores e incorporarlos a la cadena de suministro.
5		La empresa no comparte riesgos del negocio con sus proveedores (pequeños agricultores), lo que debilita su relación de largo plazo.
6	Principio 3: Gobernanza transparente y consistente	No se cuenta con mecanismos que contribuyan a que el pequeño agricultor logre los estándares de calidad requeridos.
7		Los riesgos de la industria se concentran exclusivamente en los agricultores, lo que puede afectar la confiabilidad del suministro.
8		Existe poca disponibilidad de acceso a servicios financieros, técnicos y de distribución para pequeños agricultores.
9	Principio 5: Innovación inclusiva	No se cuenta con un mecanismo sistematizado de innovación con la participación de los proveedores.
10	Principio 6: Medición de los factores	No existen indicadores que alineen los objetivos y las acciones comunes de la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 20. Lienzo Canvas modelo de negocio propuesto - enfoque 1

Canvas Modelo Ajustado: Nivel I				
<b>Socios clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Proveedores</li><li>- Asociaciones de pequeños agricultores, agricultores más importantes, intermediarios acopiadores</li><li>- Instituciones y organismos de apoyo a la agricultura (riego y ACEP).</li></ul>	<b>Actividades clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Adquisición de agroprocesados</li><li>- Aseguramiento de la calidad de los productos agroprocesados.</li><li>- Logística y almacenamiento</li><li>- Asesoría técnica.</li><li>- Gestión de riesgo agrícola.</li><li>- Programación de siembra buscando la mayor rentabilidad al agricultor.</li></ul>	<b>Propuesta de valor:</b> <p>Ofrecer a los clientes y consumidores la mayor diversidad de productos agroprocesados, con consistente calidad, frescura y precio accesible, con la participación de pequeños agricultores.</p>	<b>Relaciones con clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trato directo</li><li>- Actividades promocionales</li><li>- Programas de lealtad</li></ul>	<b>Segmentación de clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consumidores finales, familias de los niveles socioeconómicos, (NSE) A, B, C+, C-.</li><li>- Clientes de la industria de hotelería y alimentación</li></ul>
	<b>Recursos clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transporte</li><li>- Personal acopiador y seleccionador de productos y vendedores</li><li>- Financieros (disposición de efectivo)</li><li>- Almacén/ lugar de acopio</li><li>- Personal de adquisiciones relacionado con las plataformas de proximidad.</li><li>- Locales de funcionamiento de las plataformas de proximidad y las tiendas</li><li>- Personal de ventas</li></ul>		<b>Canales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formatos de autoservicios</li><li>- Se incluye <i>delivery</i> de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li></ul>	
<b>Estructura de costos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sueldos de colaboradores.</li><li>- Alquiler, o mantenimiento de la infraestructura.</li><li>- Servicios relacionados.</li><li>- Logística del abastecimiento.</li><li>- Sistema de gestión de calidad de bajo costo (administración de la calidad desde el origen).</li></ul> Costo de compra de agroprocesados		<b>Ingresos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Venta de productos</li></ul>		

Fuente: Elaboración propia, del modelo de Osterwalder (2010).

Anexo 21. Lienzo Canvas del modelo de negocio propuesto - enfoque 2

Canvas Modelo Ajustado Nivel II				
<b>Socios clave:</b>  - Pequeños agricultores y dueños de tierras. - Asesores técnicos - Asociaciones - Proveedores de semillas y de insumos químicos -Empresas administradoras de sistemas de agua y riego - Bancos.	<b>Actividades clave:</b>  - Programación de siembra en base a la rentabilidad del agricultor. - Recepción de productos. - Asesoría técnica. - Aseguramiento de la calidad -Gestión del riesgo  <b>Recursos clave:</b>  - Personal técnico (asesoría) - Seguro de riesgo - Sistemas de comunicación - Capital de trabajo	<b>Propuesta de valor:</b>  Ofrecer a las asociaciones una demanda estable de productos programados a precios competitivos, con asesoramiento permanente y cobertura de riesgo.	<b>Relaciones con clientes:</b>  - Trato directo - Comunicación telefónica - Correo electrónico - Visitas a clientes -Comités periódicos programados con las asociaciones. - Asesoría técnica  <b>Canales:</b>  - Flota de transporte (terrestre) - Fusión de centro de acopio con plataforma de proximidad	<b>Segmentación de clientes:</b>  - Asociaciones de pequeños agricultores - Intermediarios en zonas donde no existen las asociaciones de pequeños agricultores.
<b>Estructura de costos:</b> - Personal técnico - Costos de planilla - Mantenimiento de sistemas de información y comunicación - Costos financieros.		<b>Ingresos:</b> -Venta de productos		

Fuente: Elaboración propia del modelo de Osterwalder (2010).

Anexo 22. Detalle de la evaluación de los principios inclusivos: Link

Nº	Detalle del resultado de la evaluación (Anexo 6)	A1. Objetivos y mediciones	A2. Los riesgos de la industria	A3. Acceso a los servicios	A4. Innovación inclusiva
1.	La organización no favorece el alineamiento de objetivos entre el interior de la organización y sus proveedores.	OK			OK
2.	Existen flujos de información a lo largo de la cadena de suministro.	OK	OK		OK
3.	Los intermediarios no responden a las necesidades de compradores y proveedores, y no agregan valor social.		OK	OK	
4.	Existen mecanismos para agrupar a los pequeños agricultores e incorporarlos a la cadena de suministro.		OK	OK	
5.	La empresa no comparte riesgos del negocio con sus proveedores (pequeños agricultores), lo que debilita su relación de largo plazo.	OK	OK	OK	OK
6.	No se cuenta con mecanismos que contribuyan a que el pequeño agricultor logre los estándares de calidad requeridos.	OK	OK	OK	
7.	Los riesgos de la industria se concentran exclusivamente en los agricultores, lo que puede afectar la confiabilidad del suministro.		OK	OK	
8.	Existe poca disponibilidad de acceso a servicios financieros, técnicos y de distribución para pequeños agricultores.			OK	
9.	Se carece de un mecanismo sistematizado de innovación con la participación de los proveedores.		OK		OK
10.	No se siguen indicadores que alineen los objetivos y las acciones comunes de la cadena de suministro.	OK	OK		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. Resumen de estrategias y actividades clave

Nº	Estrategia
1	Ampliar el alcance del sistema de adquisición de mercaderías, con nuevas plataformas en ubicaciones de interés mutuo entre el Estado y Supercompra, tratando de aprovechar los beneficios proporcionados por los programas de fomento
2	Aplicar proyectos de mejora de la productividad, la calidad y la diversidad de los cultivos de pequeños agricultores a través de la plataforma de proximidad
3	Ampliar la cantidad de tiendas de la cadena a nivel nacional
4	Desarrollar proyecto de inclusión digital para la cadena de suministro, desde el consumidor hasta los proveedores, como desarrollo de la cadena de suministro
5	Desarrollar mercados de exportación usando el sistema de adquisiciones, sustentado en pequeños agricultores para exportar a los otros mercados que maneja el grupo
6	Desarrollar plan de tercerización de manejo de las plataformas de proximidad a intermediarios y asociación de agricultores
Nº	Actividad clave
1	Alineamiento de objetivos, y mediciones de la cadena de suministro
2	Absorción conjunta de los riesgos de la industria y aporte de valor social
3	Mejora del acceso a los servicios para las asociaciones de pequeños agricultores
4	Desarrollo de procesos de innovación inclusiva

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 24. Modelos de negocio utilizados en la metodología Link

1. Canvas Revisado Intermediarios → Clientes				
<b>Socios Clave:</b>  - Agricultores - Asociaciones - Transportistas - Supermercados - Hipermercados - Cash & Carry - Mercados - Bancos	<b>Actividades Clave:</b>  - Compra a Agricultores - Acopiar - Selección de productos - Gestión de almacenamiento y distribución. Negativos: no asegura la calidad ni disponibilidad permanente.  <b>Recursos Clave:</b>  - Transporte - Personal acopiador y seleccionador de productos y vendedores - Financieros (disposición de efectivo) - Almacén/ Lugar de Acopio Negativo: Hay activos fijos que afectan la estructura de costos. Negativo: En la cadena final hay funciones duplicadas.	<b>Propuesta de Valor:</b>  Acopiar los productos Agroprocesados en las cantidades, variedad y calidad requerida para ser entregados en el lugar y fecha establecida por el cliente. Negativo: No está alineado a las necesidades del consumidor final o cliente.	<b>Relaciones con clientes:</b>  - Trato Directo - Comunicación Telefónica - Correo Electrónico - Visitas a clientes. Negativo: No hay trato directo con el productor que afecta la comunicación y puede afectar la estructura de costos. Positivo: Puede poner el producto a disposición directa con el cliente.  <b>Canales:</b>  - Flota de transporte (terrestre).	<b>Segmentación de clientes:</b>  - Supermercados - Hipermercados - Cash & Carry - Mercados  Negativo: No garantiza la entrega de productos dado que hay alta competencia en la compra.
<b>Estructura de Costos:</b>  - Costos de Venta - Transporte - Personal - Infraestructura Negativo: Genera sobre costos en los productos.		<b>Ingresos:</b>  - Venta de Productos. -		

1. Canvas Revisado Super compra Clientes, Consumidores				
<b>Socios Clave</b>  - Proveedores,  - Asociaciones de pequeños agricultores, agricultores más importantes, intermediarios acopiadores - Instituciones y organismos de apoyo a la agricultura (riego y Acep).	<b>Actividades Clave:</b>  - Adquisición de agro procesados  - Aseguramiento de la calidad de los productos agro procesados. - Logística y almacenamiento  <b>Recursos Clave</b>  - Transporte - Personal acopiador y seleccionador de productos y vendedores - Financieros (disposición de efectivo) - Almacén/ Lugar de Acopio. - Personal de adquisiciones relacionado con las plataformas de proximidad. - Locales de funcionamiento de las plataformas de proximidad y las tiendas. - Personal de ventas.	<b>Propuesta de Valor</b>  Ofrecer a los clientes y consumidores, la mayor diversidad de productos agroprocesados, con consistente calidad, frescura y precio accesible.  Positivo: Ofrece lo que el mercado requiere y está de acuerdo a los intereses de las asociaciones de pequeños agricultores. Negativo: No incluye a los pequeños agricultores ni hace referencia a la calidad de vida a las comunidades rurales.	<b>Relaciones con clientes:</b>  - Trato Directo  - Actividades promocionales  - Programas de lealtad  <b>Canales:</b>  - Formatos de autoservicios. Negativo: No presenta formato de delivery.	<b>Segmentación de clientes</b>  - Consumidores finales, familias de los niveles socio económicos, (NSE) A, B, C, C+.  - Clientes de la industria de hotelería y alimentación
<b>Estructura de Costos</b>  - Sueldos de colaboradores. - Alquiler, o mantenimiento de la infraestructura. - Servicios relacionados. - Logística del abastecimiento. - Sistema de Gestión de calidad. Negativo: Costos de la verificación de calidad. - Costo de compra de agro procesados.		<b>Ingresos</b>  - Venta de Productos. - Publicidad - Merchandising - Canjes		



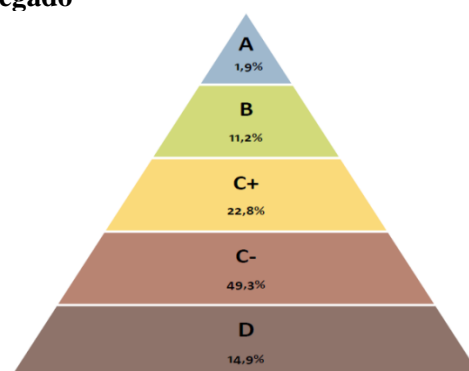
1. Canvas Revisado Asociaciones de Pequeños Agricultores Clientes				
<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave:</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con clientes:</b>	<b>Segmentación de clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeños Agricultores y dueños de tierras.</li> <li>- Intermediarios.</li> <li>- Supermercados</li> <li>- Hipermercados</li> <li>- Cash &amp; Carry</li> <li>- Asesores Técnicos.</li> <li>- Proveedores de semillas y de insumos químicos.</li> <li>- Empresas administradoras de sistemas de agua y riego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de siembra.</li> <li>- Negativo: pues los pequeños agricultores no pueden sembrar lo que les genera mayor rentabilidad sino lo ya programado.</li> <li>- Siembra, riego y cosecha.</li> <li>- Acopio y selección de productos.</li> <li>- Venta y entrega de productos.</li> <li>- Asesoría técnica.</li> <li>- Gestión de la misma asociación.</li> <li>- Negativo: No aseguran ningún sistema de calidad.</li> <li>- Negativo: La asociación no está familiarizada con brindar valor agregado al producto.</li> <li>- Negativo: No presentan un sistema de economía de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta y entrega programada de variedad de productos agroprocesados frescos a precios inferiores a los intermediarios.</li> <li>- Negativo: Expuestos a rechazos por problemas de calidad.</li> <li>- Positivo: La propuesta de valor está alineada con el cliente final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato Directo.</li> <li>- Comunicación Telefónica</li> <li>- Correo Electrónico</li> <li>- Visitas a clientes.</li> <li>- Negativo: No existe un trato personalizado de agricultor cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados</li> <li>- Hipermercados</li> <li>- Cash &amp; Carry</li> <li>- Intermediarios</li> <li>- Negativo: Concentración de clientes, o se van a un intermediario o se van a la plataforma de proximidad.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tierras</li> <li>- Insumos (semillas, abonos e insumos químicos)</li> <li>- Maquinaria y equipo.</li> <li>- Personal Contratado (cosecha y siembra).</li> <li>- Personal Técnico (Asesoría).</li> <li>- Administrador y Directivos.</li> <li>- Sistema de regadío.</li> <li>- Negativo: No se encuentran cubiertos con algún tipo de seguro por factores externos que podrían afectar la producción (por ejemplo, el clima).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flota de transporte (terrestre).</li> <li>- Centro de acopio.</li> <li>- Negativo: No dispone de capacidad para entregar directamente a los clientes.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos (semillas, preparación de tierra y productos químicos).</li> <li>- Agua y Energía.</li> <li>- Mantenimiento de maquinaria.</li> <li>- Personal.</li> <li>- Operación de maquinaria.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de Productos.</li> <li>- Afiliación a la asociación</li> <li>- Alquiler de espacios/ Infraestructura.</li> </ul>		

## Anexo 25. Nichos del mercado según la capacidad adquisitiva de la población en Ecuador

### Características de Supermercados en Ecuador

De acuerdo con el INEC (2011), el nivel socioeconómico de la población ecuatoriana se encuentra dividido en cinco categorías. La primera categoría, en la que se encuentra tan solo el 1,9% de la población y con un mayor poder adquisitivo, es la categoría A; la segunda categoría es la B, con el 11,2% de la población ecuatoriana; en tercer y cuarto lugar, aparecen las categorías C+ y C-, que agrupan al 72,1% de la población; y, por último, el nivel final (D), que tiene al 14,9% de la población y agrupa a las personas con los menores ingresos respecto de la población total.

### Nivel socioeconómico agregado



Fuente: INEC, 2011

Por ejemplo, Corporación La Favorita posee cuatro grandes marcas de supermercados: Supermaxi y Megamaxi, cuyos productos principalmente se enfocan en la población que se encuentra en el nivel socioeconómico A, B e incluso C+, mientras que las marcas Aki y Gran Aki se enfocan en la comercialización de productos hacia el porcentaje de población que se encuentra principalmente en el nivel socioeconómico C+ y C-. De esta manera, Corporación La Favorita puede comercializar con más de un nivel socioeconómico y beneficiarse de la demanda de cada uno de ellos (Obando 2015).

Anexo 26. Distribución de autoservicios por provincia y población

Provincia/ Cantón	Nº de tiendas La Favorita	Nº de tiendas Mi comisariat o	Total tiendas (80% oferta)	Población	Participación de mercado 48% de la población	Nº de tiendas (35,000 habs / tienda)	Potencial de crecimiento Nº de tiendas (año 1)	Crecimiento proyectado de la pob. (año 2)	Potencial de crecimiento Nº de tiendas (año 2)	Crecimiento proyectado de la pob (año 3)	Potencial de crecimiento Nº de tiendas (año 3)	Crecimiento proyectado de la pob (año 4)	Potencial de crecimiento Nº de tiendas (año 4)
Ambato	2	-	2	165,185	79,289	4	2	101.47%		102.93%		104.37%	
Cuenca	4	-	4	329,928	158,365	9	4						
Guayaquil	7	20	27	2,278,691	1,093,772	65	32						
Guayas	-	1	1	230,839	110,803	6	5						
Ibarra	1	-	1	131,856	63,291	3	2						
Latacunga	1	-	1	63,842	30,644	1	-						
Loja	1	-	1	170,280	81,734	4	3						
Los Ríos	-	1	1	90,191	43,292	2	1						
Machala	1	2	3	231,260	111,005	6	3						
Manta	3	1	4	217,553	104,425	6	1						
Puerto Viejo	1	1	2	206,682	99,207	5	3						
Quito	20	4	24	1,607,734	771,712	45	15						
Río Bamba	1	1	2	146,324	70,236	4	2						
Salinas	1	1	2	95,942	46,052	2	-						
Santo Domingo	1	1	2	270,875	130,020	7	5						
Total País	42	33	75	6,071,997	2,914,559	165	74	89,189	3	88,519	3	87,823	3
Potencial crecimiento de tiendas (acumulado)							74		77		80		83

Fuente: Elaboración propia con información de INEC (2010), y páginas web de cadenas de Supermercados: www.corporacionfavorita.com y www.clubmicomisariato.com

Anexo 27. Proyección del crecimiento de la población

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO  
PERÍODO 2010 – 2020  
POBLACIÓN TOTAL

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
TOTAL PAÍS	15,012,228	15,266,431	15,520,973	15,774,749	16,027,466	16,278,844	16,528,730	16,776,977	17,023,408	17,267,986	17,510,643
REGIÓN SIERRA	6,692,336	6,808,224	6,924,765	7,041,335	7,157,782	7,273,937	7,389,686	7,504,942	7,619,649	7,733,725	7,847,136
AZUAY (CUENCA)	739,520	753,493	767,695	781,919	796,169	810,412	824,646	838,859	853,070	867,239	881,394
BOLÍVAR	191,631	193,689	195,719	197,708	199,646	201,533	203,344	205,094	206,771	208,384	209,933
CAÑAR	235,814	240,248	244,754	249,297	253,863	258,450	263,048	267,643	272,236	276,819	281,396
CARCHI	171,746	173,410	175,050	176,662	178,228	179,768	181,265	182,719	184,136	185,523	186,869
COTOPAXI (LATACUNGA)	424,663	431,243	437,826	444,398	450,921	457,404	463,819	470,167	476,428	482,615	488,716
CHIMBORAZO (RIO BAMBA)	476,255	481,498	486,680	491,753	496,735	501,584	506,325	510,935	515,417	519,777	524,004
IMBABURA	413,657	419,919	426,223	432,543	438,868	445,175	451,476	457,737	463,957	470,129	476,257
LOJA	467,671	473,331	478,964	484,529	490,039	495,464	500,794	506,035	511,184	516,231	521,154
PICHINCHA (QUITO)	2,667,953	2,723,509	2,779,370	2,835,373	2,891,472	2,947,627	3,003,799	3,059,971	3,116,111	3,172,200	3,228,233
TUNGURAHUA (AMBATO)	524,048	530,655	537,351	544,090	550,832	557,563	564,260	570,933	577,551	584,114	590,600
SANTO DOMINGO	379,378	387,229	395,133	403,063	411,009	418,957	426,910	434,849	442,788	450,694	458,580
REGIÓN COSTA	7,499,401	7,616,555	7,733,291	7,849,237	7,964,269	8,078,285	8,191,269	8,303,168	8,413,888	8,523,453	8,631,859
EL ORO	624,860	634,481	644,000	653,400	662,671	671,817	680,845	689,760	698,545	707,204	715,751
ESMERALDAS	551,712	561,605	571,382	581,010	590,483	599,777	608,906	617,851	626,626	635,227	643,654
GUAYAS (GUAYAQUIL)	3,778,720	3,840,319	3,901,981	3,963,541	4,024,929	4,086,089	4,146,996	4,207,610	4,267,893	4,327,845	4,387,434
LOS RÍOS	805,514	817,676	829,779	841,767	853,622	865,340	876,912	888,351	899,632	910,770	921,763
MANABÍ	1,420,348	1,436,259	1,451,873	1,467,111	1,481,940	1,496,366	1,510,375	1,523,950	1,537,090	1,549,796	1,562,079
SANTA ELENA	318,247	326,215	334,276	342,408	350,624	358,896	367,235	375,646	384,102	392,611	401,178
REGIÓN AMAZÓNICA	760,853	780,529	800,285	820,024	839,722	859,385	878,996	898,547	918,016	937,406	956,699
REGIÓN INSULAR	25,884	26,576	27,284	28,000	28,726	29,453	30,172	30,890	31,600	32,320	33,042
ZONAS NO DELIMITADAS	33,754	34,547	35,348	36,153	36,967	37,784	38,607	39,430	40,255	41,082	41,907

Fuente: INEC, 2010.

Anexo 28. Plan de inversiones expresado en millones de dólares

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento en número de tiendas		8	8	8	8	8						
Tiendas totales (acumulado)	42	50	58	66	74	82	82	82	82	82	82	82
Inversión en tiendas	-48	-48	-48	-48	-48							
Inversión en plataformas de proximidad	-2			-2								
Valor de rescate por tiendas												120
Valor de rescate por plataformas de proximidad												2
Otras inversiones	-30	-32	-32	-30	-32							
Inversión total	-80	-80	-80	-80	-80	0	0	0	0	0	0	122

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 29. Ingresos por ventas expresados en millones de dólares

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas por tienda (participación de mercado)	5.48	6.06	6.65	7.24	7.83	8.41	8.41	8.41	8.41	8.41	8.41	8.41
Venta total compañía		303.19	385.79	477.79	579.19	690.00	690.00	690.00	690.00	690.00	690.00	690.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 30. Estructura financiera típica de la industria

ESTRUCTURA FINANCIERA TÍPICA DE LA INDUSTRIA	
Ingreso por ventas	100.00%
Costo de ventas	74.05%
Utilidad bruta	25.95%
Gasto de ventas	14.80%
Gastos generales y de administración	0.95%
Depreciación	1.57%
Amortizaciones	0.06%
Gasto operativo total	17.36%
Utilidad operativa neta	8.59%
Gastos por intereses (-)	0.75%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.83%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en estados financieros de Supermercados Peruanos y Cencosud.

Anexo 31. Flujo neto esperado del proyecto, expresado en millones de dólares

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo neto esperado (6.03%+10%)		26.04	33.13	41.03	49.74	59.25	59.25	59.25	59.25	59.25	59.25	59.25
Flujo neto	-80	-53.96	-46.87	-38.97	-30.26	59.25	59.25	59.25	59.25	59.25	59.25	181.25

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Fiorella María Meza Sáenz**

Nació en Lima el 14 de octubre de 1987. Es bachiller en Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con certificación de Análisis de Riesgos Ambientales de INCAE y certificación en Gestión de Riesgos Aplicados a los Servicios Bancarios de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de siete años de experiencia en banca enfocada en evaluación de riesgo crediticio y en estructuración de financiamiento de clientes comerciales y corporativos. Actualmente, desempeña el cargo de Credit Solution Manager Corporate Banking.

### **Ernesto De Las Casas de la Torre Ugarte**

Nació en Lima el 26 de julio de 1972. Es licenciado en Ciencias Marítimas Navales de la Escuela Naval del Perú. Cuenta con una maestría en Ingeniería Naval y Oceánica de la Universidad de Sao Paulo y una maestría en Estrategia Marítima de la Escuela Superior de Guerra Naval. Es oficial de la Marina de Guerra del Perú con veintidós años de experiencia en áreas de logística, administración y principalmente de ingeniería naval. Actualmente, desempeña el cargo de gerente del Servicio Industrial de la Marina Iquitos, astillero de la Marina en la Amazonía dedicado a la construcción y reparación naval para clientes estatales y particulares.

### **Tomás Julio García Luna**

Nació en Lima el 5 de mayo de 1973. Es ingeniero industrial de la Universidad de Lima con una especialización en Administración de la Producción y un diplomado en Gestión Estratégica de Operaciones en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con veinte años de experiencia en operaciones industriales de alimentos y consumo masivo, administrando la producción, los procesos de soporte de las operaciones y la cadena de suministro. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de operaciones.